

Laila Skjei Flormælen

Ledelse av barnehagen som læringsarena

En kvalitativ studie om hvordan styrer vektlegger
eksterne aktørers forventninger til barnehagen som
læringsarena i utadrettet ledelse

Masteroppgave i førskolepedagogikk

Våren 2013

Dronning Mauds Minne Høgskolen for
barnehagelærerutdanning
og
Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet

Forord

Tanken på å ta en mastergrad har vært i bakhodet mitt i mange år. Jeg har alltid vært opptatt av å være i utvikling, og det å få muligheten til å studere videre har vært viktig for meg både personlig og i rollen min som styrer i barnehage. To år har gått fort, det siste året har jeg kunnet konsentrere meg fullt og helt om studiene, og det har vært utrolig lærerikt.

Først vil jeg takke styrerne som sa seg villig til å delta i studien min. Uten dere hadde ikke oppgaven blitt til. Gjennom den gode dialogen vi hadde under intervjuene, fikk jeg et spennende datamateriale å jobbe med. Deres engasjement og glød i jobben som styrer har inspirert meg, og jeg gleder meg til å fortsette å jobbe som styrer igjen til høsten.

Jeg vil også takke mine veiledere førstelektor Kari Hoås Moen og førsteamanuensis Monica Seland for konstruktive tilbakemeldinger og gode råd underveis i hele prosessen. Dere har vært til stor inspirasjon, og har gitt meg gode refleksjoner om både det faglige innholdet og selve skriveprosessen. Prosjektgruppa i "Management for learning" fortjener også en takk for inspirasjon til valg av tema og tilbakemelding på mine tanker og notater. Takk til dere på lesesalen og andre medstudenter for både faglige og ikke fullt så faglige diskusjoner, dere har vært gode å ha!

En stor takk til Robert for støtte, oppmuntring og tålmodighet med meg og mine bøker de siste to årene. Ylva og Selma har vært veldig tålmodige med at mammas skole har ført til mindre tilstedeværelse i enkelte perioder. Uten støtten fra min familie hadde jeg ikke kommet i mål.

Hell, juni 2013

Laila Skjei Flormælen

Sammendrag

Ledere i barnehagene har andre utfordringer nå enn tidligere. Barnehagesektoren har gjennomgått store endringer de siste 10-15 årene, og flere vil være med og bestemme hva en god barnehage er for barn. I denne oppgaven jeg ønsker jeg å få mer kunnskap om hvilke forventninger til barnehagen som læringsarena kommunale styrere opplever fra sentrale eksterne aktører, og hvordan hun vektlegger forventningene ved ledelse i barnehagens omgivelser.

Jeg har tatt utgangspunkt i det strukturelle og det politiske perspektivet til Bolman & Deal for å betrakte både barnehagen og kommunen som en organisasjon. Jeg har brukt interessentmodellen for å identifisere barnehagens viktige aktører og interessenter og har sett på ledelse som funksjon og ledelse i barnehagens omgivelser. Et blikk på ledelse i offentlig sektor har vært relevant for å belyse styrerens posisjon i kommunestrukturen, og jeg har spesielt drøftet begrepene *det lille og det store fellesskapet, profesjon og dilemma*.

Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode for å få svar på forskningsspørsmålene mine. Gjennom fokusgruppeintervju og dybdeintervju har jeg forsøkt å fange styrernes perspektiv og opplevelser knyttet til studiens tema.

Møtet med forskningsdeltakerne har gitt meg mange nye refleksjoner og tanker om styrerrollen og ikke minst betydningen av struktur og rammer i organisasjonen de jobber i. Undersøkelsen viser at administrativ struktur i kommunen har stor betydning for styrers muligheter til å påvirke i barnehagepolitiske saker i kommunen. Jeg stiller spørsmål ved organisering av barnehage og skole i oppvekstsentre, med rektor som enhetsleder. Full barnehagedekning og konkurranse om barna er også noe som trer fram som interessant i denne undersøkelsen. Profiler og markedsføring har blitt en større del av styrers oppgaver, og dette har også betydning for forholdet mellom private og kommunale barnehager. Styrerne må forholde seg til ulike dilemma som ledere av barnehagen, og et av dem er dilemmaet mellom lojalitet til arbeidsgiver og ytringsfriheten i barnehagepolitiske saker. Jeg finner også at styrere i kommunale barnehager opplever at de har et mindre handlingsrom i barnehagepolitiske saker enn styrere i private barnehager.

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
SAMMENDRAG	IV
INNHOLDSFORTEGNELSE.....	VI
1 INNLEDNING	1
1.1 Aktualitet	1
1.2 Valg av tema	1
1.3 Valg av problemstilling	2
1.4 Barnehagen som læringsarena.....	3
1.5 Ledelse i forhold til barnehagens omgivelser	4
1.6 Oppgavens oppbygging	4
2 TEORETISK FORANKRING.....	5
2.1 Barnehagen som organisasjon.....	5
2.1.1 Den strukturelle rammen	6
2.1.2 Den politiske rammen	7
2.2 Interessentmodellen.....	8
2.3 Ledelse som funksjon.....	10
2.3.1 Ledelse i barnehagens omgivelser	11
2.4 Ledelse i det offentlige.....	12
2.4.1 Det lille og det store fellesskapet	13
2.4.2 Profesjon og dilemma	15
3 METODE	19
3.1 Valg av hoveddesign	19
3.2 Forforståelse	19
3.3 Utvalg.....	20
3.3.1 Valg av kommune.....	21
3.3.2 Valg av forskningsdeltakere	21
3.4 Datainnsamling.....	22
3.4.1 Fokusgruppeintervju.....	22
3.4.2 Dybdeintervju.....	24
3.5 Analyseprosessen.....	26
3.6 Ethiske vurderinger	27
3.7 Kvalitet i kvalitativ forskning	28
4 RESULTATER OG DRØFTING	29
4.1 Presentasjon av forskningsdeltakerne	29
4.2 Forventninger.....	30
4.2.1 Eier	32
4.2.2 Foreldre.....	35
4.3 Påvirkningsmulighet.....	37
4.4 Krysspress	40
4.5 Sammenfatning	44
4.5.1 Forventninger:	45
4.5.2 Påvirkningsmulighet	46
4.5.3 Krysspress.....	46
6 AVSLUTNING.....	49
LITTERATURLISTE	51
VEDLEGG.....	53

1 Innledning

1.1 Aktualitet

“Lederne af offentlige organisationer er så at sige ikke herrer i eget hus, de er bestyrere for de organisationer, som politikerne ”eier” på folkets vegne” (Klausen, 2010). Dette utsagnet i Klausens bok, *Strategisk ledelse – de mange arenaer*, sier mye om utfordringer i lederrollen i dagens barnehager. Klausen kaller dette for en konstant strategisk utfordring og er opptatt av at ledere i offentlige institusjoner må være på arenaer der beslutninger tas. Dagens ledere i barnehagene har andre utfordringer nå enn for bare 10 – 15 år siden. Barnehagene har blitt større, flere barn går i barnehage nå enn tidligere, og de aller fleste kommuner har tilnærmet full barnehagedekning. Mange kommuner har endret barnehagestrukturen, og styrerne må i større grad delta utenfor barnehagens fire vegger. St.meld. nr. 41, *Kvalitet i barnehagen*, satte fokus på endringene i barnehagesektoren og betydningen for barnehagens ledelse:

Utviklingen innenfor barnehagesektoren og barnehagens betydning som første trinn i et livslangt læringsløp stiller krav til god ledelse i barnehagen. Barnehagene har mange oppgaver, barnehagene blir større og må være i stadig utvikling for å møte nye krav og utfordringer (Kunnskapsdepartementet, 2009).

Vi har i løpet av de siste to årene fått utviklet et tilbud om Nasjonal lederutdanning for styrere. Meld. St. 24, *Framtidens barnehage* sier dessverre ingenting om styrerens viktige rolle for kvaliteten i barnehagen, men lederutdanningen for styrere er forhåpentligvis en del av departementets strategi for kompetanseutvikling som legges fram høsten 2013 (Kunnskapsdepartementet, 2013, s. 66).

Barnehageansatte har ikke lenger har monopol på definisjonen på hva en god barnehage er, definisjonsmakten er nå spredd til flere. Barnehagepolitikk blir diskutert både i media og i lokalmiljøet, og foreldrene er tydeligere på hva de ønsker for deres barn (Gotvassli, 2006). I lys av dette ønsker jeg å se på hvordan styrerne utøver ledelse i forhold til de økte kravene fra omgivelsene.

1.2 Valg av tema

Jeg har jobbet som styrer i en kommunal barnehagen i 6 år, og har i løpet av disse årene gjort meg noen erfaringer og tanker knyttet til lederrollen. Som styrer i

barnehage må man kunne håndtere et vidt spekter av oppgaver. Mitt hovedfokus i barnehagen disse årene har vært internt i barnehagen, det er administrasjon og personalansvar som tar mest tid i løpet av en arbeidshverdag. Det er ikke mye tid til å tenke de ”lange tankene”, se framover og jobbe med barnehagens visjoner. Men i løpet av de siste årene har jeg i min rolle som styrer blitt utfordret på å være mer tilstede i barnehagens omgivelser. Det forventes at man deltar i arbeidsgrupper som omhandler hele kommunen, flere og flere dager tilbringes i møter utenfor barnehagen. Forventninger fra myndigheter både sentralt og lokalt har økt når det gjelder barnehagen som en læringsarena for barn. Det økte fokuset på læring i barnehagen sammen med endringer i barnehagens rammebetingelser har ført til diskusjoner i styrerkollegiet om hvordan vi styrere opptrer i barnehagens omgivelser. I den kommunen jeg jobber i har vi blitt mer bevisst på hvordan vi snakker om barnehagen, hvilke kontakter vi knytter til oss, og hvor viktig det er å følge med på det som skjer i det politiske miljøet.

Høsten 2012 fikk jeg informasjon om forskningsprosjektet ”*Management for learning: Challenges for ECECs in Norway*”, ledet av professor Ole Fredrik Lillemyr ved Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning. Prosjektet retter fokus mot følgende hovedspørsmål: “How are the ECECs’ increased responsibility for children’s learning addressed by different forms of governance and management in the ECEC sector?”. Jeg så med en gang at dette var et tema som lå nært opptil det jeg ønsket å skrive masteroppgave om. I denne studien ønsker jeg å få mer kunnskap om hvilke forventninger og krav til barnehagen som læringsarena som kommer fra omgivelsene rundt barnehagen, og hvordan styrerne forholder seg til dette som ledere. Jeg har fått muligheten til å samarbeide med prosjektet ”Management for learning” gjennom min veileder førstelektor Kari Hoås Moen¹.

1.3 Valg av problemstilling

Hovedspørsmålet i forskningsprosjektet ”Management for learning” handler om hvordan barnehagenes økte ansvar for barns læring blir ivaretatt og fulgt opp i ulike former for styring og ledelse i barnehagesektoren. Jeg ønsket å se på styrers ledelse utenfor barnehagen, og fattet dermed interesse for begrepet strategisk ledelse knyttet

¹ Samarbeidet har bestått av diskusjoner om sammenlignbare tema for prosjektene, samarbeid om intervjuguide og presentasjon av masteroppgaven i prosjektgruppen.

til barnehagen som læringsarena. Dette ble utgangspunktet for den første datainnsamlingen. Etter det første møtet med forskningsdeltakerne så gjorde jeg endringer i intervjuguiden før de kommende dybdeintervjuene, og *strategisk ledelse* som tema ble endret til *ledelse i forhold til barnehagens omgivelser/utadrettet ledelse*. Endringene kom på bakgrunn av forskningsdeltakernes reaksjon på begrepsvalg og mine egne refleksjoner rundt teori og empiri. Med dette som bakgrunn valgte jeg følgende problemstilling:

Hvilke forventninger til barnehagen som læringsarena opplever et utvalg kommunale styrere fra sentrale eksterne aktører, og hvordan vektlegger hun² disse i utøvelsen av ledelse i forhold til barnehagens omgivelser?

1.4 Barnehagen som læringsarena

Barnehagen har alltid vært en læringsarena for barn, med omsorg, lek, oppdragelse og læring som de viktigste komponentene i barnehagehverdagen. Det har likevel blitt et sterkere fokus på læring i barnehagen i løpet av de siste 30 årene (Korsvold, 2008). Høsten 2005 ble ansvaret for barnehageområdet overført fra Barne- og familiedepartementet til Kunnskapsdepartementet, og regjeringen signaliserte dermed at barnehagene skulle være en del av det samlede utdanningsløpet. Det ble innført lovfestet rett til barnehageplass fra 1. januar i 2009 og ny formålsparagraf ble vedtatt i 2008 og trådte i kraft i 2010. Regjeringen presenterte i St. meld. 41, *Kvalitet i barnehagen* tre hovedmål for kvalitetsarbeidet i barnehagen, og et av hovedmålene var: Å styrke barnehagen som læringsarena (Kunnskapsdepartementet, 2009). Her påpekte regjeringen at barnehagens egenart skulle bevares, samtidig som innhold og oppgaver i barnehagen skulle utvikles i takt med endringene i samfunnet, ny kunnskap og ny innsikt. Dette stiller store krav til barnehagene, og ikke minst styrerne som skal lede framtidens barnehager. Evalueringen av hvordan rammeplan for barnehagen ble innført, brukt og erfart, *Alle teller mer*, fant et økt fokus på kartlegging, dokumentasjon og vurdering av barns utvikling (Østrem et al., 2009). Dette kan tolkes som en større del av en skoleforberedende tradisjon, hvor fokuset blir å gi barna gode forutsetninger for å lykkes i møtet med skolen (Solbrekke & Østrem, 2011). Barnet blir sett på som et menneske som skal formes som en framtidig

² Jeg har valgt å omtale styreren som *hun* i hele oppgaven.

investering for samfunnet, ikke som en deltaker eller aktør i eget liv. Dette synet på barn drøfter James, Jenks & Prout (1998) under metaforene ”human beings” og ”human becomings”. Ved å se på barnet som human becomings ser man barnet som noe som hele tiden må forandres til noe annet enn det er. Utfordringen i det nye synet på barn blir dermed å møte barnet som et fullverdig menneske i det livet det lever som barn, med egne følelser, tanker og meninger (James, Jenks, & Prout, 1998).

Hvordan tolker styrerne barnehagen som læringsarena? Hvordan forholder de seg til de eksterne aktørenes forventninger til barnehagen som læringsarena? Dette er spørsmål jeg ønsker å få svar på i denne oppgaven.

1.5 Ledelse i forhold til barnehagens omgivelser

Jeg har latt meg inspirere av Børhaug, Helgøy, Homme og Lotsberg (2011), og ønsker å bruke både begrepene *ledelse i forhold til barnehagens omgivelser* og *utadrettet ledelse i denne oppgaven*. De definerer denne typen ledelse som en av de fire ledelsesfunksjonene (Strand, 2007), og disse to begrepene er en del av entreprenørbegrepet. Børhaug og Lotsberg (2010) henviser til Scott (1992) og sier at barnehagens relasjon til omverden ikke nødvendigvis har en karakter av entreprenørskap, den kan også ta form av inkrementell problemløsning og tilpasning (ibid., s. 82).

1.6 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er videre delt inn i fem kapitler. I kapittel to gjør jeg rede for den teoretiske forankringen for studien. Her vil også tidligere forskning bli presentert. Kapittel tre inneholder de metodiske valgene som presenteres og begrunnes. De viktigste funnene presenteres og drøftes i forhold til det teoretiske rammeverket og tidligere forskning i kapittel fire. I kapittel fem avslutter jeg med å gjøre en oppsummering og en konklusjon, og jeg viser til videre forskningsmuligheter.

2 Teoretisk forankring

I dette kapittelet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket jeg har valgt for studien. Jeg tar utgangspunkt i det strukturelle og det politiske perspektivet til Bolman & Deal (2009) for å se på både kommunen og barnehagen som en organisasjon. Jeg vil se på hvordan barnehagen og styreren forholder seg til omgivelsene gjennom interessentmodellen, og hvordan lederen utøver utadrettet ledelse gjennom å komme inn på ledelse som funksjon og ledelse i barnehagens omgivelser. Ettersom studien handler om styrerens ledelse av barnehagen som en læringsarena, vil jeg også komme inn på ledelse i offentlige virksomheter, og se spesielt på begrepene det lille og det store fellesskapet, profesjon og dilemma.

2.1 Barnehagen som organisasjon

“Organisasjoner er komplekse, overraskende, bedragerske og uklare, og derfor enormt vanskelig å forstå og lede” (Bolman & Deal, 2009, s. 67). Slik beskriver Bolman & Deal fire særtrekk ved organisasjoner. Organisasjoner er sammensatte og det finnes mange ulike teorier og perspektiver på hva en organisasjon er og hvordan organisasjoner fungerer. Organisasjoner er knyttet til hverandre og det er ikke alltid lett å se hvor de slutter og hvor de begynner (Børhaug et al., 2011). Jeg har i denne oppgaven valgt å se på kommunale barnehager som både selvstendige organisasjoner og som deler av en kommuneorganisasjon.

For å kunne forstå både barnehagen og kommunen som organisasjon så har jeg valgt å ta utgangspunkt i Bolman & Deals perspektiver på organisasjon og ledelse. Deres perspektiver bygger på en firedelt modell, der organisasjoner betraktes ut ifra fire ulike synsvinkler eller fortolkningsrammer. De fire fortolkningsrammene er: Den strukturelle rammen, human resource rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen (Bolman & Deal, 2009). Bolman og Deal definerer en fortolkningsramme på denne måten:

En fortolkningsramme er en mental modell – et sett av ideer eller antakelser – som du bærer med deg i hodet som hjelp til å forstå og finne fram i et bestemt ”terreng”. En god fortolkningsramme gjør det lettere å forstå hva du står overfor, og i siste instans hva du kan gjøre med det (Bolman & Deal, 2009, s. 35)

Sentralt i deres teori, er at om man som leder klarer å innta ulike perspektiver, og variere de ulike fortolkningsrammene, vil man trolig få en dypere forståelse for hva en organisasjon er. Man kan bruke et eller flere perspektiver for å belyse en organisasjon, og jeg har valgt å ta utgangspunkt i to av dem som teoretisk utgangspunkt for å forstå og fortolke ledelse i kommunen og barnehagen; den strukturelle rammen og den politiske rammen.

2.1.1 Den strukturelle rammen

En av grunnantagelsene under den strukturelle rammen er ”Organisasjoner eksisterer for å nå fastsatte mål” (Bolman & Deal, 2009, s. 73). Sentrale begreper i den strukturelle rammen er regler, roller, mål, politikk, teknologi og omgivelser. Et av mange bilder som viser det strukturelle perspektivet er det tradisjonelle organisasjonskartet hvor makt og ansvar kommer fram i et hierarkisk system, med få autoritetspersoner på toppen og ”fotfolket” nederst. Strukturen i mange kommuner har endret seg de siste årene og barnehagestrukturen kan også være ulik fra kommune til kommune. Mange kommuner organiserer seg etter ”to-nivå-modellen”, og barnehagestyrerne i disse kommunene kalles ofte for enhets- eller virksomhetsledere (Bleken, 2005). Disse har fått delegert omfattende myndighet og rapporterer direkte til rådmannen som er neste nivå i kommunen. Andre former for barnehagestruktur kan for eksempel være felles enhetsleder for alle barnehagene i en kommune, eller oppvekstsenter hvor rektor er enhetsleder (Moen, 2000).

Organisasjonsforskere har utviklet ulike modeller som framstiller strukturer (Bolman & Deal, 2009). Mintzberg benytter fem komponenter for å beskrive en organisasjon; strategisk toppunkt, mellomledere, operativ kjerne, teknostruktur og støttestab. Forenklet kan man si at i en to-nivå-kommune kan det strategiske toppunktet være rådmannsnivå, mellomledelse vil være enhetslederne, operativ kjerne er de menneskene som produserer tjenesten til brukerne, som for eksempel barnehagelærere, fagarbeidere og assistenter. Støttestab og teknostruktur kan være representert av kommunenes økonomiavdeling, personalavdeling og tekniske avdeling (ibid.). Mintzberg har utviklet fem grunnleggende organisatoriske konfigurasjoner, og hver av disse innebærer særegne ledelsesutfordringer. Jeg går ikke inn på de ulike konfigurasjonene, men beholder Mintzbergs grunnriss av en organisasjon når jeg senere drøfter kommunestruktur.

Sentrale utfordringer når det gjelder strukturell utforming av kommunen og barnehagen som en organisasjon er hvordan ansvaret skal fordeles mellom ulike avdelinger og roller og hvordan den enkeltes innsats samordnes for å nå felles mål. Fordelingen og samordningen vil variere fra kommune til kommune og barnehage til barnehage og er avhengig av størrelse og kompleksitet på organisasjonen. Det strukturelle perspektivet framhever viktigheten av tydelig myndighets- og ansvarsfordeling og rasjonell styring (Bolman & Deal, 2009). For å skape en vellykket organisasjon bør man i følge Bolman & Deal (2009) benytte to former for samordning; vertikal og horisontal samordning. Den vertikale samordningen er den formelle kommandolinjen; høyere nivå koordinerer og kontrollerer arbeidet til underordnede ved bruk av formell myndighet, retningslinjer, regler, planleggings- og kontrollsystemer. Horisontal samordning gjøres ved hjelp av møter, koordineringsroller eller nettverksstrukturer. Horisontal samordning er gjerne mindre formell og enklere enn den vertikale samordningen (Bolman & Deal, 2009).

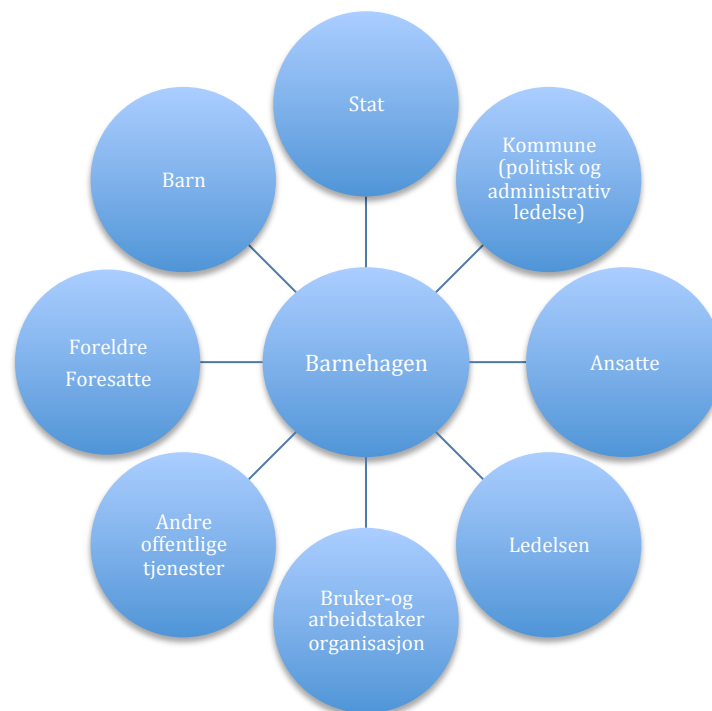
2.1.2 Den politiske rammen

I den politiske rammen er den første grunnantagelsen ” Organisasjoner er koalisjoner av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper” (Bolman & Deal, 2009, s. 227). Sentrale begreper i den politiske rammen er makt, konflikt, konkurranse og organisasjonspolitikk. ”Sett fra det politiske perspektivet er politikk ganske enkelt den realistiske prosessen med å ta beslutninger, fordele knappe ressurser og avveie divergerende interesser. Slik sett blir politikk sentral i all beslutningstaking” (Bolman & Deal, 2009, s. 221). I denne fortolkningsrammen er det viktig for barnehagestyrene å være bevisst politikkens rolle i kommunen. Bolman & Deal skisserer fire viktige hovedtyper av oppgaver for lederen som politiker: oppstilling av handlingsplan, for eksempel hvordan en skal utvikle barnehagen som læringsarena, kartlegging av det politiske terrenget, nettverksarbeid og koalisjonsbygging og kjøpslåing og forhandling. Her må styrerne være strateger og ha politiske ferdigheter, og som i all ledelse så må lederen også i denne rollen være bevisst egne verdier og etiske prinsipper (ibid.). Styrene må formidle til foreldre, eiere og politikere hvilken kvalitet det daglige omsorgsarbeidet som blir utført i barnehagen har, og hvilke læreprosesser som er knyttet til barnas hverdagsliv der (Bleken, 2005, s. 64).

2.2 Interessentmodellen

I den politiske rammen til Bolman & Deal så blir organisasjoner sett på som koalisjoner av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper. I denne sammenhengen bringer jeg inn interessentmodellen for å kunne betrakte barnehagen som en organisasjon bestående av ulike grupper med ulike interesser i barnehagen. Grunnlaget for enhver arbeidsorganisasjon er at det finnes personer eller organisasjoner som har interesser knyttet til den virksomheten som finner sted. For å sikre organisasjonens utvikling og eksistensgrunnlag er organisasjonen i følge Busch, Vanebo og Dehlin (2010) nødt til å ha et bevisst forhold til de sentrale interessentene. Styreren må dermed som leder av barnehagen ha et bevisst forhold til de eksterne interessentene som har forventninger til barnehagen som læringsarena. Hun må ha et betydelig blikk utad, og kunne beherske flere arenaer samtidig (Gotvassli, 2006, s. 19).

Skybakmoen og Behrens (2010) har med utgangspunkt i Busch, Vanebo og Dehlin utviklet en interessentmodell spesielt for barnehagen, hvor de presenterer åtte av de mest sentrale interessentene. Modellen kan se ut som vist i figur 1:



Figur 1: Interessentmodellen (Skybakmoen & Behrens, 2010, s. 234)

I modellen over finner vi barn og ansatte som eksempler på grupper innenfor barnehagen og stat, kommune og andre offentlige tjenester som eksempler på interessenter i barnehagens omgivelser. Noen av disse interessentene kan befinne seg både utenfor og innenfor barnehagen, for eksempel foreldre, ledelse og bruker- og arbeidstakerorganisasjoner. Alle interessentene er i følge Skybakmoen og Behrens (2010) viktige for utviklingen av barnehagen, uavhengig av om de er innenfor eller utenfor organisasjonen. Foreldre, ansatte og eiere bringer inn ulike bidrag til barnehagen, og de får ulike former for belønning tilbake. For at barnehagen skal bestå, bør belønningen interessentene mottar helst være større enn bidraget, og større enn det de kan oppnå i andre barnehager. Jeg vil i denne oppgaven knytte bidrag- og belønningsmodellen opp i mot forventningene til de ulike interessentene i barnehagens omgivelser. "Interessentene er institusjonelle aktører på den måten at det er flere grupper involvert, gjerne med motstridende interesser" (Skybakmoen & Behrens, 2010).

Skybakmoen og Behrens har i den samme artikkelen utarbeidet en tabell som beskriver de sentrale interessentene i barnehagen, hvilke bidrag interessentene bringer inn og hvilke belønninger barnehagen yter tilbake. Tabellen viser at stat og kommune bidrar med rammebetingelser inn i barnehagen i tillegg til kvalitetssikring i form av tilsyn og kompetanseheving. Belønningen de får tilbake er for eksempel full barnehagedekning, kvalitet og et helhetlig læringsløp. Foreldre bidrar med foreldrebetaling, engasjement og kompetanse og får gode tjenester, kvalitet, bistand i omsorg og oppdrageroppgaver tilbake. For å legitimere sin eksistens må barnehagen forsøke å "speile" de normer og verdier som finnes blant interessentene og utvikle evnen til å håndtere motstridende interesser (Skybakmoen & Behrens, 2010, s.234).

Samfunnet endrer seg og interessentene har andre kvalitetskriterier nå enn tidligere. Sentrale myndigheter har satt større fokus på innholdet i barnehagen, og det er ikke lenger bare de som kjenner barnehagens innside som skal være med og si noe om hva en barnehage skal være for barn. Barnehagens legitimitet vil dermed være avhengig av evnen til å tilpasse seg samfunnet den er en del av. Busch, Vanebo og Dehlin (2010) sier at en av organisasjonens utfordringer er å greie å beholde interessentgruppene knyttet til organisasjonen. Med full barnehagedekning, vil det dermed være en lederoppgave å rekruttere og beholde barn i mange barnehager.

2.3 Ledelse som funksjon

”Organisasjoner danner rammer og muligheter for å utøve ledelse” (Strand, 2007, s. 259). For å kunne se på hvordan styreren utøver ledelse i barnehagens omgivelser, så må jeg begi meg inn på begrepet ledelse, og styreren som leder av en organisasjon.

Strand beskriver flere ulike ledelsesteoretiske retninger, og en av dem er *ledelse som funksjon*. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i dette perspektivet for å beskrive styrerens ulike oppgaver og funksjoner i barnehagen. Strand (2007) viser til fire hovedområder hvor leder kan påvirke organisasjonen. Hovedideen er at ledelsesoppgaver kan deles inn i fire funksjonelle områder (PAIE), og at ledelse kan måles mot ivaretagelsen av organisasjonens behov på disse fire områdene:

- Produksjon: å sette mål og drive fram resultater.
- Administrasjon: å nytte systemer og strukturer og utvikle dem.
- Integrasjon: å skape felles oppfatninger og styrke medlemmenes tilknytning til organisasjonen.
- Entreprenørskap: Å forholde seg aktivt til omverden, utnytte muligheter og avverge trusler (Strand, 2007, s. 433).

Det er imidlertid klart at disse fire funksjonene ikke nødvendigvis trenger å bli ivaretatt av en enkelt leder alene. I mange organisasjoner kan de ulike funksjonene i mer eller mindre grad bli ivaretatt i av andre roller i organisasjonen, som virker uavhengig av hva lederen eller ledelsen foretar seg (Strand, 2007). Det kan også tenkes at en ledergruppe sammen utfyller og ivaretar ansvaret for de ulike funksjonene, men det er et ledelsesansvar at de blir ivaretatt. Børhaug et. al. anvender Strands firedeling av funksjoner i sin forskning med analyse av barnehagestyrernes oppgaver. De fire ledelsesfunksjonene framstilles i figur 2:

	Mye oppmerksomhet innad	Mye oppmerksomhet utad
Endring	Integrasjon	Entreprenørskap
Stabilitet	Administrasjon	Produksjon

Figur 2: Ledelsesfunksjoner langs dimensjonene intern – ekstern og endring – stabilitet (Børhaug et al., 2011, s. 86)

Jeg har i denne oppgaven valgt å ta utgangspunkt i en av disse fire funksjonene, nemlig entreprenørskap. ”Entreprenørskap går på forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene. Å tilpasse en barnehage til endringer i omgivelsene og se etter nye muligheter i omgivelsene er blant de mest sentrale ledelsesoppgavene” (Børhaug et al., 2011, s. 87). Forfatterne sier også her at helhetlig tenkning, nyskaping og strategiarbeid er viktige stikkord når det gjelder entreprenørskap. Børhaug et. al har valgt å bruke *ledelse i barnehagens omgivelser* og *utadrettet ledelse* som begrep og begrunner dette i at barnehagens relasjon til omverden ikke nødvendigvis har en karakter av entreprenørskap, den kan også ta form av inkrementell problemløsning og tilpasning. Jeg velger også å bruke begge disse begrepene i denne oppgaven.

2.3.1 Ledelse i barnehagens omgivelser

I SOL-undersøkelsen³ ble deltakerne spurt om ulike utadrettede oppgaver, og resultatene viste at dette er oppgaver alle bruker tid på, det har bare ikke blitt tilstrekkelig synliggjort tidligere. De oppgavene de ble spurt om var:

- Kontakt med instanser utenfor barnehagen.
- Prøve å hente inn ressurser til barnehagen utenfra.
- Kontakt med foreldre.
- Profilerings og markedsføring.
- Rapportering til andre instanser eller eier. (Børhaug et al., 2011, s. 87)

Kontakt med foreldre og kontakt med instanser utenfor barnehagen er de to oppgavene styrerne bruker mest tid på. Innhenting av ressurser og rapportering til andre instanser eller eier er oppgaver som utføres ”av og til” av flertallet av styrerne. Disse oppgavene blir ikke av forfatterne sett på som oppgaver som kan kalles entreprenørskap. Innhenting av ressurser og rapportering er et uttrykk for en jevn og tett bytte og samarbeidsrelasjon der barnehagen samarbeider med mange.

En oppgave som er mer preget av entreprenørskap er profilering og markedsføring. De bruker ikke mye tid på det i forhold til de andre oppgavene, men gir uttrykk for at de ønsker å bruke mer tid på dette. ”For å tiltrekke seg foreldre må barnehagen

³ SOL-undersøkelsen står for ”Styringsutfordringer, organisasjon og ledelse i barnehagesektoren”, et forskningsprosjekt finansiert av Praksis FOU-programmet i Forskningsrådet og er et samarbeid mellom Uni Rokkansenteret og Høgskolen i Bergen (Børhaug et al., 2011).

synliggjøre hvilke kvaliteter den står for, og markedsføre dette på en måte som gjør at foreldrene ønsker å søke sine barn inn i den aktuelle barnehagen” (Børhaug et al., 2011, s. 125). I undersøkelsen fremhever mange styrere det som positivt at de nå er utsatt for konkurranse, de mener det vil skjerpe driften og gi økt kvalitet. Styrere i private barnehager ser på markedsføring og rekruttering av barn som en større utfordring enn kommunale ledere (ibid. s. 126).

Børhaug og Lotsberg (2011) har i artikkelen *Barnehageledelse i endring*, tatt for seg utadrettet ledelse og hvilke oppgaver styrer forbinder med dette. Her argumenterer de for at utadrettet ledelse består av tre dimensjoner: Forhandling, nettverksbygging og konkurranseledelse (Børhaug & Lotsberg, 2011). De konkluderer også med at styrerne har et aktivt forhold til barnehagens omgivelser, både som politiske aktører i forhold til eier og strategiske aktører i den økende konkurransen om barn. ”Styrerne opererer på et større felt enn bare barnehagen og agerer politisk for å få gjennomslag for barnehagens behov” (ibid. s. 92). Dette samsvarer med den politiske rammen (Bolman & Deal, 2009) hvor lederen er en aktiv part i den politiske organisasjonen.

2.4 Ledelse i det offentlige

Jeg har i denne studien valgt å ha fokus på styrere i kommunale barnehager. Styrere i kommunale barnehager er ledere i offentlige virksomheter og dermed representanter for kommunen som eier. Dette gjør de til synlige ledere i barnehagens omgivelser.

Den mest grunnleggende betingelsen for ledelse i offentlig sektor, er at offentlig forvaltning er en del av det politiske systemet. Oppdragsgiverne er ikke eiere, marked og kunder, men borgerne representert gjennom folkevalgte forsamlinger, og som rettighetshavere pliktige medlemmer av fellesskap (Strand, 2007, s. 317).

For de kommunale barnehagene er det kommunestyret som er den øverste ansvarlige barnehageeieren, og styreren er den som forvalter ledelsesretten på vegne av de folkevalgte. Hun må vise ansvar i bruken av offentlige midler og være lojal overfor vedtatte politiske mål på barnehageområdet. Barnehagepolitikk er satt på dagsorden, og Regjeringen har nå satt fokus på kvalitet i stedet for kvantitet. Dette er veldig tydelig i St. meld. 41, *Kvalitet i barnehagen* og følges opp i Meld. St. 24, *Framtidens barnehage*. Her holder regjeringen fast ved målet om å styrke barnehagen som læringsarena, samtidig som de ønsker å videreutvikler flere kvalitetsfremmende tiltak. Et av disse er å vurdere å innføre en bestemmelse i barnehageloven om at barnets

beste skal være et grunnleggende hensyn. Dagens barnehagesituasjon med utbygging av barnehageplasser og større fokus på kvalitet gir dermed styreren store utfordringer i utøvelsen av ledelse i barnehagens omgivelser.

Lotsberg drøfter i artikkelen *Ledelsesteori - hva slags ledere passer kommunene?* (2005) om ledere i kommunale virksomheter har begrenset mulighet for ledelse. Han tar utgangspunkt i litteratur som handler om betingelser for ledelse i offentlig virksomhet generelt og viser til Gabrielsen (1986): ”Det gjennomgående resonnementet er at de forholdene som listes opp viser i retning av at ledere innenfor offentlig virksomhet har mindre handlingsrom og således dårligere rammebetingelser for ledelse enn det som gjelder for deres kolleger i privat virksomhet” (Lotsberg, 2005, s. 154). Dette illustreres i en tabell, hvor det kommer fram at lederne er spurt om i hvor stor grad de har tid til disposisjon til oppgaver som de selv kan velge å arbeide med. Dataene er hentet fra LOS-senterets database om norske ledere. Børhaug et. al. finner i SOL-undersøkelsen en liten forskjell mellom kommunale og private styrere når det gjelder innflytelse på kommunale beslutninger. På spørsmål om styrerne har fått gjennomslag for sine synspunkter og bidratt til å endre eller modifisere beslutninger, svarer 15% av styrere i private barnehager at de ofte eller svært ofte har fått gjennomslag slik at beslutninger er endret, mens 6% av de kommunale styrerne svarer dette (Børhaug et al., 2011, s. 171). Dette viser altså at det ikke er gitt at styrere i kommunale barnehager har større innflytelse på kommunale beslutninger enn styrere i private barnehager, og bekrefter delvis det Lotsberg (2005) om kommunale lederes handlingsrom kontra private.

2.4.1 Det lille og det store fellesskapet

Barnehager i Norge har over lang tid vært kjennetegnet av en flat organisasjonskultur. Enhetene har vært små og i mange tilfeller har også styreren vært både styrer og pedagogisk leder. ”Den tradisjonelle lederstilen i barnehagen kan karakteriseres som en oppdragende lederstil. Man lytter og argumenterer seg frem til størst mulig enighet, heller enn å gi ordre” (Bleken, 2005, s. 70). Bleken referer også her til en dansk undersøkelse hvor styrerne forteller at det ikke var makten de var ute etter da de søkte styrerstilling. Gotvassli (2006) omtaler dette som kjennetegn på styrerens lederstil i barnehagene på 1970-80-tallet. ”Styreren ble ofte mer en deltaker i

arbeidslaget enn en leder av arbeidslaget” (ibid. s. 14). Gotvassli forklarer dette blant annet med den store ekspansjonen i barnehagesektoren på 1970-80-tallet som innebar at mange nyutdannede førskolelærere ble rekruttert til lederoppgaver. Hans tidligere forskning viser også at mange av styrerne egentlig ikke ønsket å være styrere i det hele tatt (Gotvassli, 1990, s. 39). I samme undersøkelse svarte styrerne at det var ønsket om flere utfordringer som var den største motivasjonen til å søke lederjobben i barnehage. Børhaug et. al fant også i sin undersøkelse at en stor andel av styrerne hadde blitt oppfordret til å søke, men de kunne ikke si noe om motvilligheten i dette som Gotvassli gjorde. Ønsket om å få bruke kompetansen (89%) skåret høyest i Børhaug et. al sine undersøkelser med ønsket om flere utfordringer som nummer to (80%) og ønsket om innflytelse og påvirkning som nummer tre (79%) (Børhaug et al., 2011, s. 98). Det hadde vært interessant å vite mer om hva som ligger til grunn for ønsket om innflytelse og påvirkning som motivasjonsfaktor, men dette utdyper ikke Børhaug et. al. i sin studie. I den politiske rammen (Bolman & Deal, 2009) beskrives lederen som en politiker som må være strategisk og ta viktige beslutninger i organisasjonen. Det at 79% av styrerne i Børhaug et. al. sin undersøkelse har ønske om innflytelse og påvirkning som motivasjonsfaktor, tolker jeg ut i fra den politiske rammen som en leder som ønsker å være en strateg som er med og setter barnehagepolitikk på dagsorden. Dette samsvarer med Klausens (2001) tanker om det lille og det store fellesskapet som jeg nå skal utdype nærmere.

Klausen benytter begrepsparet det lille og det store fellesskapet som en modell for å analysere reformstrategiene innenfor offentlig sektor i perioden 1970 – 2000. Det lille fellesskapet er institusjonen, i denne sammenhengen barnehagen, og det store fellesskapet er i lokalisert i en sammenhengende forvaltningsenhet, i kommunen, fylkeskommunen og staten. Klausen illustrerer relasjonen mellom det lille og det store fellesskapet i en modell, hvor han stiller spørsmål om rammer skapes og settes ovenfra, men også om det settes dagsorden og fremsettes interesser nedenfra (Klausen, 2001, s. 241).

Det er spenningsfeltet mellom det lille og det store fellesskapet som er det sentrale i Klausens modell. Han er opptatt av hvordan lederen håndterer dette spenningsfeltet, og i hvor stor grad lederen deltar i det store fellesskapet. Her må styreren i barnehagen være aktiv. ”I denne posisjonen har styrer også en unik mulighet til å

være informant og brobygger mellom barnehagens medarbeidere, barn og foreldre som befinner seg på grunnplanet, og barnehagens eiere og politikere” (Bleken, 2005, s. 69). Bleken sier at vi vet lite om hvordan kommunikasjonen mellom styreren og barnehagens eiere og administrasjon fungerer. Hun stiller flere spørsmål om hvordan styreren agerer i spenningsfeltet mellom det lille og det store fellesskapet: Er styreren er en aktiv bidragsyter med informasjon om barnehagen som en læringsarena? Hvilke forventninger stiller eier til styreren og blir disse forventningene fulgt opp? (Bleken, 2005). I denne oppgaven vil jeg forsøke å finne svar på noen av disse spørsmålene.

Det store fellesskapet handler om å se seg selv som en del en større helhet, i dette tilfellet som en del av kommunen som organisasjon. Klausen beskriver en endring fra 1970 til i dag, hvor lederen gjennom ulike grupper og felleskap har beveget seg fra lojalitet i det lille fellesskapet til det store fellesskapet i dagens lokalsamfunn. Det nytter ikke lenger å bare forholde seg til det indre livet i barnehagen, styreren må også rette blikket ut mot det ytre livet for å være med å sette dagsorden for barnehagens plass i samfunnet. Gotvassli (2006) beskriver også noe av de samme endringene i barnehagen, men med andre ord. Han gjør rede for lederrollen i barnehagen fra den glemte og usynlige styreren på 1970-80-tallet og til dagens enhetsleder i barnehager i to-nivå kommuner (Gotvassli, 2006). Han forklarer kravene til ny lederrolle med endringer i kommunestruktur og utbygging av barnehagesektoren.

2.4.2 Profesjon og dilemma

Klausen er også opptatt av ledelse som profesjon. Han hevder at mange ledere i det offentlige i hovedsak betrakter seg som fagpersoner og kollegaer og at ledelse kommer i andre rekke. Han ser på ledelse som en profesjon hvor lederen må ha fokus på ledelsesfaget og ikke fagfeltet hun er leder for. Det krever lederutvikling og lederutdannelse, og lederen selv må skape seg en lederidentitet.

En forudsætning for at kunne indgå som leder i det store fælleskab i de ledergrupper, der har til opgave at træffe strategiske beslutninger og udvikle det offentlige under hensyn til almenvellets/hehedens interesse er netop, at den enkelte leder føler sig forpligtet både over for den ledelsesmæssige opgave og over for det store fælleskab (Klausen, 2001, s. 240).

Denne lojaliteten må i følge Klausen nødvendigvis prioriteres på bekostning av den fagprofesjonelle lojaliteten til det lille fellesskapet. Med bakgrunn i barnehagenes

tradisjonelle flate organisasjonskultur vil dette føre til både krysspress og dilemmaer for den enkelte styrer. Styrerne skal være ledere i det avgrensede fagmiljøet i barnehagen, samtidig som de skal delta i som premissleverandører i ledergrupper i kommunen. ”Krydspress oppstår altså, når man er stillet over for to eller flere mer eller mindre modstridende krav og forventninger (Klausen, 2001, s. 244). Uansett hva man gjør så risikerer man at noen blir noen misfornøyde. For å kunne håndtere krysspress må man sette seg inn i de ulike gruppenes ulike måter å fungere på. Man må ha kjennskap til deres argumenter og tenkemåter, snakke de ulike språkene og kunne kommunisere både internt og eksternt for å kunne skape dagsorden, forståelse og legitimitet. I barnehagen må styreren stadig balansere mellom de ulike hensyn til de ulike interessentene slik som beskrevet i interessentmodellen (Skybakmoen & Behrens, 2010).

Møller (2009) har gjennom Klausen (2006) bearbeidet en oversikt over grunnleggende dilemmaer som ledere av danske daginstitusjoner⁴ blir utsatt for. De ulike krysspress beskrives som henholdsvis logiske, etiske og moralske dilemmaer (Møller, 2009, s.310). Det logiske dilemmaet handler om valget mellom å forstå seg selv som *leder* kontra *medarbeider*. Identifiserer man seg med ledelsesansvaret og distanserer seg fra medarbeidergruppen, eller er man en del av medarbeidergruppen? Børhaug et. al. har i SOL-undersøkelsen spurt styrerne om i hvilken grad de oppfatter seg som førskolelærer eller leder. Resultatene her viser en klar tendens til at de norske styrerne oppfatter seg som ledere heller enn førskolelærere. Forfatterne problematiserer dette med tidligere utsagn hvor norske barnehagestyrere har oppfattet seg som førskolelærere, og dette viser at endringene i barnehagesektoren har ført til en mer styrende lederstil. Dette kan kanskje også forklares med at det vært en betydelig endring i styrernes formelle kompetanse de siste 20 årene, en stor del av styrerne i SOL-undersøkelsen har videreutdanning i ledelse, og flere har også fordypning i organisasjon og ledelse i grunnutdanningen (Børhaug et al., 2011).

Det andre dilemmaet Møller (2009) presenterer er valget mellom en ledelsesprofesjonell orientering og en fagprofesjonell ledelsesorientering. Dilemmaet her er et etisk dilemma om lederfaglighet kontra faglig etikk. Hvilken lederrolle

⁴ Daginstitusjoner er en fellesbetegnelse som dekker barnehager, vuggestuer og skolefritidsordninger.

velger styreren? Gotvassli (2006) presenterer flere ulike dilemma som ledere må forholde seg til for å lede en barnehage i endring og utvikling. Et av dilemmaene handler om hensynet til fleksibilitet og service til foreldrene og hensynet til sammenheng og kontinuitet for barna (Gotvassli, 2006, s. 207.) Her står lederen overfor dilemmaer som handler om etikk i lederrollen, hva skal hun ta hensyn til? Skal hun ha en ledelsesprofesjonell orientering og prioritere foreldres behov, eller skal hun ha en fagprofesjonell orientering og barnas behov i barnehagen?

En styrer må kunne jobbe med alle disse oppgavene, men de er nødt til håndtere dilemmaene for å fungere som ledere. Vike (2004) hevder førstelinjetjenesten i kommunene, i form av for eksempel sykepleiere, lærere og administrative ledere, befinner seg i et grunnleggende dilemma hvor de opplever et stadig større misforhold mellom det de er pålagt å gjøre og det de har mulighet til å gjøre (Vike, 2004, s. 65). Dette kan i aller høyeste grad også gjelde barnehagepedagoger og styrere i barnehager. Han drøfter hvorfor disse yrkesgruppene ikke har en mer kynisk holdning for å beskytte seg mot slike dilemma, slik han mener at andre moderne organisasjoner har. Førstelinjetjenesten strekker seg langt for at brukerne i for eksempel sykehjem skal få det tilbudet de skal ha. Han begrunner dette i at velferdsprofesjonenes identitet er så nært knyttet til velferdsstaten og dens kontinuerlige vekst at denne forventningen om at alt skal ordne seg er grunnfestet og vanskelig å endre. Møller viser til at krysspresset og måten lederne velger mellom de ulike hensyn, definerer det ledelsesrommet som de befinner seg i (ibid. s. 311).

Det tredje dilemmaet Møller presenterer er valget mellom å representere det samlede ledelsessystemet i kommunen og sin egen institusjon, i dette tilfellet barnehagen. Dette kaller han for et moralsk dilemma som handler om hvor lederens lojalitetsfølelse først og fremst er knyttet (Møller, 2009). Dette kan bli et dilemma for styreren om det eksempelvis blir budsjettnedskjæringer i kommunen, og barnehagen må kutte på bemanning eller innholdet de leverer til barn og foreldre. Hvor er styrerens lojalitet knyttet? Er den knyttet til det lille fellesskapet i barnehagen, eller er den knyttet til det store fellesskapet i kommunen? Børhaug (2013) tar opp temaet lojalitet i artikkelen *Barnehageleiarens plass i det barnehagepolitiske feltet i Barnehagefolk 2/2013*. Her viser han til SOL-undersøkelsen, hvor de har spurt styrerne om hvordan de reagerer på kommunale vedtak som har uheldige virkninger

for deres barnehage. Resultatene viser at styrerne absolutt ikke er lojale i ett og alt. Et stort flertall har forsøkt å påvirke på ulike måter. Styrene svarer at de holder reaksjonene internt i sektoren, og få velger å gå ut i media eller til fagforeningene for å få støtte. Børhaug (2013) stiller her spørsmål om offentlige protester kan føre til reaksjoner fra kommuneledelsen eller om intern aktivisme er mer effektivt. Et stort flertall sier at de ofte eller av og til prøver å reparere skadene av uheldig vedtak i den praktiske gjennomføringen i barnehagen. Et av spørsmålene Børhaug (2013) stiller i denne artikkelen er om ytringsfriheten for offentlig ansatte blir satt til side til fordel for lojalitetshensynet til arbeidsgiver (ibid., 2013).

3 Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for hvilken metoder og fremgangsmåter jeg har benyttet i den empiriske undersøkelsen.

3.1 Valg av hoveddesign

Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode for å få svar på mine forskningsspørsmål. En forsker med kvalitativ tilnærming prøver å forstå forskningsdeltakerens perspektiver og retter blikket mot dennes hverdagshandlinger i sin naturlige kontekst (Postholm, 2010). Jeg har valgt en fenomenologisk tilnærming fordi jeg ønsker å fange opp styrernes perspektiv og opplevelser med tema. I en fenomenologisk undersøkelse må forskeren møte feltet med et åpent og naivt sinn, ha et hensiktsmessig utvalg og forsøke å legge til side egne verdier, erfaringer, holdninger og forforståelse. Intervju er eneste datainnsamlingsmetode i fenomenologisk forskning (Postholm, 2010). Jeg ønsker ikke bare å forstå styrerens perspektiver knyttet til ledelse i barnehagens omgivelser, jeg ønsker også å utvikle ny kunnskap om hvordan styrerne jobber med akkurat dette. Jeg har derfor først valgt å gjennomføre et fokusgruppeintervju for å drøfte og løfte fram ulike begrep og deretter gjennomføre dybdeintervju for å få svar på mine forskningsspørsmål.

3.2 Forforståelse

Når vi er ute i felten for å gjøre intervjuer til en studie, møter vi det nye ut ifra de forestillingene og tankesettet vi har med oss. Det vi bringer med oss inn i situasjonen kaller Gadamer fordommer eller forforståelse (Nilssen, 2012, s. 68). Denne forforståelsen omfatter ikke bare det teoretiske rammeverket, men også mer eller mindre skjult bagasje som er knyttet til det området vi skal studere. Jeg har selv bakgrunn som styrer og temaet for denne masteroppgaven er blant annet valgt ut i fra min egen bakgrunn og erfaring med styrerrollen. ”Å være ekspert på sitt eget felt kan også være problematisk fordi man da lett vil ha en tendens til å dele ut karakterer i stedet for å gi presise beskrivelser av det som skjer sett fra aktørens synspunkt” (Repstad, 2007, s. 39). Repstad henviser her til forskning i eget fagfelt og antyder at det kan være mange ulemper ved å være ”ekspert” på eget felt i denne sammenhengen. Jeg har gjort meg mange tanker og antagelser rundt det å være styrer i en kommune og har sett at det er mange utfordringer i det å være barnehagens leder i

dens omgivelser. Jeg er klar over at dette kan være med å farge oppgaven og har hele tiden vært bevisst utfordringene rundt dette. Jeg ser likevel at jeg både i utarbeidelsen av problemstilling, intervjuguide og underveis i møte med forskningsdeltakerne har brakt med meg min egen erfaring og forhistorie. Teorien og antagelser danner nærmest et filter som forskningsfeltet oppleves gjennom (Postholm, 2010). Mine teorier og antagelser kan jeg se spor av når jeg leser transkripsjonsmaterialet, hvor jeg i intervjuene finner en tendens til å stille enkelte oppfølgingsspørsmål med ledende spørsmål. Dette har jeg kunnet gjøre fordi jeg kjenner utfordringene intervjudeltakerne snakker om, samtidig som jeg i intervjuene tolker dem som ærlige og oppriktige med meg fordi de opplevde meg som lyttende. ”Selv om forforståelsen bestemmer hva vi ser og forstår, har den kanskje større betydning der den kommer til kort, når vi erfarer at verden ikke er slik vi tenker den burde være” (Nilssen, 2012, s. 70). Nilsen referer her til Gadamer og det greske ordet *atopon*, som betegner det som faller utenfor vår forforståelse og får oss til å undres, bli nysgjerrige og stille spørsmål. I denne sammenhengen ser jeg at jeg gikk inn i studien med en forventning om å få bekreftet min forståelse av temaet, og når jeg da opplevde å ikke få de svarene jeg håpet på, brukte jeg oppfølgingsspørsmål og påstander for å forsøke å bekrefte forventningene mine. Jeg fikk bekreftet noen av dem, men ikke alle. Jeg oppdaget også noe nytt siden forskningskommunen har en helt annen struktur og organisering av barnehagene enn kommunen jeg jobber i.

3.3 Utvalg

Jeg vil her vise til hvilke tanker og vurderinger som ligger til grunn for det utvalget av forskningsdeltakere jeg har valgt i masterstudien. Jeg har valgt å bruke det samme utvalget av forskningsdeltakere både i fokusgruppeintervjuet og i dybdeintervjuene. Dette fordi jeg ønsket å bruke fokusgruppeintervjuet til å drøfte ulike begrep som jeg ønsket mer kunnskap om, for deretter gå dypere inn på temaet med hver enkelt forskningsdeltaker. Jeg så det som nyttig for forskningsdeltakerne at de fikk reflektere sammen rundt temaet i grupper før de møtte meg til dybdeintervju. Begrunnelsen for valg av utvalg i denne delen av oppgaven omfatter derfor både fokusgruppeintervjuet og dybdeintervjuene.

3.3.1 Valg av kommune

Siden jeg fikk mulighet til å samarbeide med prosjektet ”Management for learning”, har jeg også vært nødt til å ta hensyn til dette ved valg av forskningsdeltakere. Prosjektet hadde utvalgte kommuner de skulle forske i, og jeg ønsket å velge en annen kommune for å ikke velge de samme forskningsdeltakerne. Jeg hadde også et primært ønske om at styrerne skulle ha en enhetslederrolle i en to-nivå kommune for å få frem mer kunnskap om hvordan styrer forholder seg til administrasjon og politikere i sin ledelse av barnehagen som læringsarena.

Jeg valgte å forholde meg til bare en kommune fordi jeg ville se på erfaringer fra styrere med like muligheter for utadrettet ledelse. Jeg valgte en kommune i Midt-Norge som jeg mente oppfylte mine kriterier ovenfor. Men det viste seg at den aktuelle kommunen hadde en annen barnehagestruktur enn jeg i utgangspunktet trodde. I denne kommunen var alle barnehagene organisert i oppvekstsentre med rektor som enhetsleder. Denne informasjonen kom fram under fokusgruppeintervjuet, og jeg ser nå at jeg burde ha gjort et grundigere forarbeid da jeg valgte forskningsdeltagere, siden dette fikk konsekvenser for valg av problemstilling og fokusområde for oppgaven. Problemstillingen ble justert etter fokusgruppeintervjuet slik at jeg kunne fange det forskningsdeltakerne virkelig var opptatt av i dybdeintervjuene.

3.3.2 Valg av forskningsdeltakere

Jeg ønsket forskningsdeltakere som kunne fortelle om sin erfaring med ledelse av barnehagen som læringsarena i barnehagens omgivelser, og på grunn av min erfaring som styrer i en kommunal barnehage valgte jeg styrere i kommunale barnehager. Halkier (2010) henviser til Helle Neergaard og hennes oversikt over forskjellige strategier til kvalitativ utvelgelse. En av disse er ”teoristyrte ” strategi for kvalitativ utvelgelse som viser til at en bør ha karakteristika som er viktige for problemstillingen representert blant deltagerne (Halkier, 2010, s. 31). Karakteristikaene også bør ha sammenheng med prosjektets teoretiske innfallsvinkel. Tjora (2012) sier at en strategisk sammensatt gruppe enten har en maksimal spredning i forhold til roller, meninger, jobber eller er så homogen som mulig. De fem styrerne jeg valgte jobber i barnehager med samme eier, men er av ulik størrelse for å få en variasjon i utvalget.

For å finne forskningsdeltakere tok jeg kontakt med fagansvarlig for barnehage i den utvalgte kommunen, og han videreformidlet en forespørsel til alle kommunale styrere. Jeg fikk kontakt med fem aktuelle kandidater som sa ja til å delta. Fire av disse hadde mulighet til å møte på datoen for fokusgruppeintervju. De fikk alle tilsendt samtykkeskjema (vedlegg 1), og skjema for utfylling av bakgrunnsinformasjon på forhånd (vedlegg 2). En av forskningsdeltakerne ble forhindret fra å møte på intervjudagen, så fokusgruppeintervjuet ble gjennomført med tre styrere. Jeg foretok dybdeintervju med alle de tre som deltok på fokusgruppeintervjuet i løpet av kommende to-tre ukene.

3.4 Datainnsamling

Jeg vil i denne delen av kapittelet redegjøre for de to datainnsamlingsmetodene jeg har brukt i studien, fokusgruppeintervju og dybdeintervju.

3.4.1 Fokusgruppeintervju

”En fokusgruppe kjennetegnes av en ikke-styrende intervjutil der det først og fremst er viktig å få fram mange forskjellige synspunkter om emnet som er i fokus for gruppen” (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 169). Jeg valgte i denne studien å benytte meg av fokusgruppeintervju for å få forskningsdeltakerne til å diskutere begrepene *barnehagens som læringsarena, aktører og interessenter* og *strategisk ledelse*. Dette var begreper som var sentrale i de opprinnelige forskningsspørsmålene mine. Kvale og Brinkmann (2009) sier også at et fokusgruppeintervju kan være velegnet i eksplorative undersøkelser på et nytt område for å få fram nye synspunkter. Siden jeg på bakgrunn av egen erfaring hadde en antagelse om at de overnevnte begrepene kunne være vanskelige for styrerne, vurderte jeg det som nyttig at de kunne sitte sammen og diskutere. Resultatet av diskusjonen dannet grunnlaget for dybdeintervjuene jeg skulle ha i etterkant.

Det anbefalte antallet deltagere i et fokusgruppeintervju varierer i forskningslitteraturen, og det kan være alt fra seks til tolv deltagere (Halkier, 2010, s. 32). På grunn av oppgavens omfang valgte jeg en gruppe bestående av fem styrere. Som beskrevet ovenfor så ble disse fem redusert til tre, et antall som er litt lite med tanke på å få ulike meninger representert. Deltakerne i fokusgruppeintervjuet er strategisk utvalgt, på bakgrunn av type stilling og arbeidssted. De kjenner hverandre siden de har felles arbeidsområde, og det kan i følge Halkier være både en fordel og

ulempe. ”Grupper av mennesker som kjenner hverandre, og grupper av fremmede skaper forskjellige former for sosial samhandling og gruppedynamikk” (Halkier, 2010, s. 32). I dette tilfellet ser jeg på det at de kjenner hverandre som en fordel, siden temaet i intervjuet handlet om deres rolle og arbeidsområde i en bestemt kommune.

Intervjuguiden

Halkier (2010) beskriver tre ulike strukturer av fokusgruppeintervju.

- Løs modell med veldig få og veldig vide, åpne innledningsspørsmål.
- Stram modell med flere og mer spesifikke spørsmål og flere øvelser.
- Traktmodell, der man begynner åpent og avslutter mer strukturert (ibid. s, 45)

Jeg vil karakterisere strukturen jeg valgte som forholdsvis stram, med flere og spesifikke spørsmål. Denne strukturen ble valgt fordi jeg ønsket å la forskningsdeltakerne reflektere sammen rundt ulike begrep som var knyttet til forskningsspørsmålene. Jeg hadde 11 hovedspørsmål i intervjuguiden kategorisert under de tre begrepene jeg hadde presentert, og jeg introduserte to modeller til diskusjon i løpet av intervjuet (vedlegg 3). Den ene var *interessentmodellen*, hvor jeg lot deltagerne skrive og tegne på et stort ark. Den andre var *det lille og det store fellesskapet*, hvor deltakerne ble utfordret til å reflektere rundt modellen og deres rolle som styrer i denne. Introduksjonen av modellene fikk styrerne til å bli mer aktive, samtidig som de brukte det senere i diskusjonen. Jeg fulgte opp med oppfølgingsspørsmål for å få oppklart uklarheter som kom fram underveis i intervjuet. En stram struktur egner seg også best til prosjekter hvor fokuset er på innholdet i diskusjonen og ikke hvordan samhandlingen mellom deltakerne utfolder seg, noe som var intensjonen i dette fokusgruppeintervjuet.

Gjennomføring av fokusgruppeintervju

Fokusgruppeintervjuet ble foretatt på kontoret til en av styrerne. Halkier (2010) fremhever at det kan være en fordel å ha intervjuet på deltakernes arbeidsplass, siden dette er vante omgivelser og det kan være med på å anspore til å snakke om emnet. Ulempen kan være forstyrrelser, både av lyder og av konkrete forstyrrelser i rommet. Rommet lå vegg i vegg med selve barnehageavdelingen, og det var en del lyder fra barna. Dette la ikke jeg spesielt merke til i intervjusituasjonen, men jeg la merke til det da jeg hørte på lydopptaket senere.

Halkier (2010) hevder at en moderator har to oppgaver i et fokusgruppeintervju. Den ene oppgaven er å få deltakerne til å snakke sammen, den andre er å håndtere den sosiale dynamikken. Jeg opplevde disse to oppgavene som enkle å ha med å gjøre i dette intervjuet, og deltakerne var aktive og interesserte i tema. På forhånd orienterte jeg deltakerne om hva et fokusgruppeintervju er og klargjorde noen regler for hvordan dette skulle gjennomføres. Underveis fulgte jeg opp svarene med oppfølgingsspørsmål og var bevisst på hvem som snakket til enhver tid. Jeg har også en opplevelse av at min bakgrunn som styrer var relevant i forhold til det å få styrerne til å snakke om de utvalgte temaene. De ga ikke inntrykk av at det var noe de holdt igjen, de snakket fritt ut i fra en forståelse av at jeg forsto hva de snakket om. De ga likevel uttrykk for at temaet kunne være vanskelig og ønsket å få gjentatt og eksemplifisert enkelte av spørsmålene. Alle forskningsdeltakerne har presisert i ettertid at de synes det var fint å få diskutert temaet sammen før dybdeintervjuet.

3.4.2 Dybdeintervju

”Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra hans eller hennes eget perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 44). For å få fram hver enkelt forskningsdeltakers perspektiv på temaene som kom fram under fokusgruppeintervjuet valgte jeg å intervju alle deltakerne individuelt. For meg ble det naturlig å velge et semistrukturert intervju, der jeg hadde fokus på temaene som hadde kommet fram i fokusgruppeintervjuet knyttet opp mot problemstillingen. ”Det semistrukturerte intervjuet brukes når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra forskningsdeltakernes egne perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 47). Det ligger nært opp til en dagligdags samtale, men har som et profesjonelt intervju et formål.

Intervjuguiden

Det er en omfattende prosess å utarbeide en intervjuguide, og jeg tok utgangspunkt i utsagn og temaer som kom fram under fokusgruppeintervjuet, samtidig som jeg holdt fokus på problemstilling og forskningsspørsmål. Underveis i denne prosessen fikk jeg også mulighet til å presentere studien min for deler av prosjektgruppen i ”Management for learning”, og innspillene fra gruppen ga meg igjen nye tanker som måtte bearbeides inn i intervjuguiden. Alt dette førte til at jeg endret et av de tre

temaene jeg hadde som overordnede tema i fokusgruppeintervjuet. Temaet *strategisk ledelse* ble til *ledelse i barnehagens omgivelser / utadrettet ledelse*, mens barnehagen som *læringsarena og interessenter* og *aktører* ble beholdt som overskrifter i intervjuguiden. Jeg ser i etterkant at jeg gjerne skulle hatt enda mer tid til å utarbeide intervjuguiden. Jeg rakk heller ikke å gjennomføre prøveintervju, noe som kunne ha vært interessant med tanke på å teste ut spørsmålene. Jeg valgte å ikke sende ut intervjuguiden på forhånd til forskningsdeltakerne, da jeg ønsket å få spontane svar knyttet til temaene i selve intervjuet. Fokusgruppeintervjuet var i tillegg med på å forberede forskningsdeltakerne på tema og spørsmål i dybdeintervjuet. Intervjuguiden inneholdt 30 spørsmål knyttet til de tre temaene nevnt ovenfor (vedlegg 4). Kvale & Brinkmann (2009) sier at en intervjuguide i et semistrukturert intervju skal sirkle inn bestemte tema og inneholde forslag til spørsmål. Intervjuguiden inneholdt mange spørsmål til å være et semistrukturert intervju, men jeg forholdt meg til de tre hovedtemaene og hadde forslag til spørsmål under hvert enkelt tema.

Gjennomføring av dybdeintervju

De tre intervjuene ble gjennomført i løpet av en periode på to uker. Alle intervjuene ble foretatt i deltakernes barnehager, enten på styrers kontor eller på møterom. Det er i følge Tjora (2012) viktig å gjennomføre slike intervju på steder der informantene kan følge seg trygge. Han mener også at en viktig forutsetning for å lykkes med dybdeintervjuer er at man greier å skape en avslappet stemning slik at informanten greier å snakke åpent om egne erfaringer hvor digresjoner er tillatt. I denne sammenhengen hadde jeg møtt alle tre tidligere i fokusgruppeintervjuet, og det tror jeg skapte en opplevelse av at vi kjente hverandre fra før. Jeg hadde satt av god tid til intervjuene og fikk både mulighet til å prate etter at lydopptakeren var avslått og en omvisning på de ulike barnehagene.

Et semistrukturert intervju kan også kalles for et halvstrukturert intervju på grunn av at det består av en viss struktur med mulighet for endringer i løpet av intervjuet (Postholm, 2010). Jeg vekslet mellom de ulike spørsmålene og temaene underveis og rekkefølgen ble dermed ikke lik for alle de tre deltakerne. Det var heller ikke alle spørsmål som ble stilt til alle tre. Dette skyldes hvordan deltakerne svarte på de andre spørsmålene. I noen sammenhenger kom forskningsdeltakerne med digresjoner og fortalte om tema som ikke var relevant for spørsmålet jeg hadde stilt. Et

semistrukturert intervju er verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 47). Denne formen for intervju søker å innhente beskrivelser av forskningsdeltakerens livsverden, og da må det være rom for at disse kommer med erfaringer og tanker som jeg som forsker ikke har tenkt på i forberedelsene av intervjuet.

3.5 Analyseprosessen

Kvalitativ analyse starter allerede med forskerens første blick på dokumentet og er en dynamisk prosess mellom datainnsamlingen og dataanalysen (Postholm, 2010, s. 86). Jeg transkriberte fokusgruppeintervjuet ordrett og gjennomgikk dette flere ganger for å utarbeide nye spørsmål til dybdeintervjuene. Forskningsdeltakernes svar var som tidligere nevnt med på å på å endre deler av innholdet i hovedtemaene.

Dybdeintervjuene ble alle transkribert ordrett umiddelbart etter intervjuene. Dette var en prosess jeg brukte lang tid på. Transkribering er en viktig del av analyseprosessen, og gjennom å transkribere selv så blir man veldig godt kjent med datamaterialet. Det er også ideelt å transkribere så tidlig som mulig etter at intervjuet er avsluttet (Nilssen, 2012). Jeg skrev umiddelbart etter hjemkomst en logg fra alle tre intervjuene hvor jeg beskrev hvordan jeg opplevde stemningen, miljøet og inntrykket jeg fikk av forskningsdeltakerne. Jeg valgte å transkribere på dialekt for å få en mest mulig korrekt gjengivelse av det forskningsdeltakerne sa. Jeg noterte også pauser og uttrykk som eh, mm, og andre småord for å få et best mulig inntrykk av hvordan forskningsdeltakerne forholdt seg til de ulike spørsmålene.

Etter transkriberingen ble datamaterialet lest igjennom flere ganger. Jeg foretok en meningsfortetting av dybdeintervjuene for å få en bedre oversikt over de sentrale delene i datamaterialet. ”Meningsfortetting medfører en forkortelse av intervjupersonenes uttalelser til kortere formuleringer. Lange setninger komprimeres til kortere, hvor den umiddelbare mening i det som er sagt gjengis med få ord” (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 212). Den meningsfortattede teksten fra hver enkelt forskningsdeltaker ble deretter sammenstilt med de andre forskningsdeltakerne. For å komme fram til koder og kategorier brukte jeg delvis stegvis-deduktiv-induktiv metode. I denne metoden så arbeider man i etapper fra rådata til konsepter eller teorier (Tjora, 2012, s. 175). Tjora (2012) illustrerer en modell hvor den ”oppadgående”

prosessen er å oppfatte som induktiv, det vil si at man jobber fra data mot teori. De nedadgående tilbakekoblingene er her å oppfatte som deduktive, det vil si at man sjekker fra det mer teoretiske til det mer empiriske.

Jeg har forsøkt å la datamateriale ”snakke” til meg, og fortelle meg hva som er det interessante i empirien. Dette har vært vanskelig, men gjennom kodingsprosessen la jeg bort problemstillingen og forsøkte å finne koder som gjenspeilet det forskningsdeltakerne fortalte meg. Kodene jeg da satt igjen med kan ifølge Tjora (2012) betraktes som tekstnære koder som er umulige å ha generert på forhånd. Eksempler på disse kodene er: Indre stress, lojalitet, deltakelse, profilering, krav og bevissthet. Etter å ha kodet datamaterialet tok jeg fram problemstillingen og brukte denne som inspirasjon for å sortere kodene i kategorier. ”Målet med kategoriseringen er å komme fram til 3-6 temaer som både tar ut potensialet i empirien og svarer på (eventuelt justerte) forskningsspørsmål” (Tjora, 2012, s. 186).

Datamaterialet fra fokusgruppeintervjuet ble gjennomgått på nytt etter gjennomføringen av dybdeintervjuene. Her ble utsagnene til hver enkelt forskningsdeltaker sammenstilt med hverandre ut ifra tema og spørsmål. Jeg har kommet fram til de samme kategoriene i fokusgruppeintervjuet som i dybdeintervjuene selv om utgangspunktet var ulik på deler av spørsmål og tema i forkant. Dette kan nok ha sammenheng med at jeg har endret problemstilling underveis ut i fra det empirien har fortalt meg. Forskningsdeltakerne har fokus på de samme områdene i begge typer intervjuer, men i ulik grad. Kategoriene jeg har kommet fram til er: *Forventninger, påvirkningsmulighet og krysspress*.

3.6 Etiske vurderinger

”All forskning hviler på tillit mellom forsker og *den det forskes på*”. (Tjora, 2012, s. 201). Forskningsdeltakerne gir oss tilgang til tankene sine, og vi må være forsiktige når vi behandler datamaterialet vårt i ettertid. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap, og humaniora (NESH) har utarbeidet forskningsetiske retningslinjer for hvordan en på best mulig måte kan ivareta sine forskningsdeltakere. Noen sentrale punkt som er viktige i denne sammenhengen er for eksempel informert samtykke og krav om konfidensialitet (Nilssen, 2012). Alle forskningsdeltakerne fikk på forhånd tilsendt brev med forespørsel om samtykke. Brevet inneholdt også

informasjon om prosjektet og muligheten for å trekke seg om de ønsket det. Konfidensialiteten ble ivarettatt ved at alt transkribert materiale ble anonymisert, både stedsnavn og navn på forskningsdeltakerne. Det er ingen andre enn veileder som er orientert om hvilken kommune jeg har forsket i. Jeg har likevel ingen mulighet til å hindre forskningsdeltakerne i å fortelle om deltakelsen i denne studien. Alle deltakerne ble orientert om muligheten til å få innsyn i datamaterialet i etterkant, noe ingen av de har valgt å be om.

3.7 Kvalitet i kvalitativ forskning

Forskeren er det viktigste instrumentet i kvalitativ forskning, og det betyr også at dette instrumentet bør beskrives (Postholm, 2010, s. 127). Jeg har etterstrevd å ha en kritisk bevissthet og en reflektert rolle i forhold til forskningsfeltet og forskningsdeltakerne i studien. Gjennom hele prosessen har jeg forsøkt å beskrive så detaljert som mulig hvordan studien har vært planlagt og gjennomført, og hvilke valg jeg har tatt både når det gjelder valg av problemstilling, min forforståelse, teoriforankring, metode og analyseprosess. I tråd med fenomenologisk tilnærming har jeg forsøkt å vektlegge forskningsdeltakernes stemme, det emiske perspektivet.

3.7.1 Pålitelighet, gyldighet og generalisering

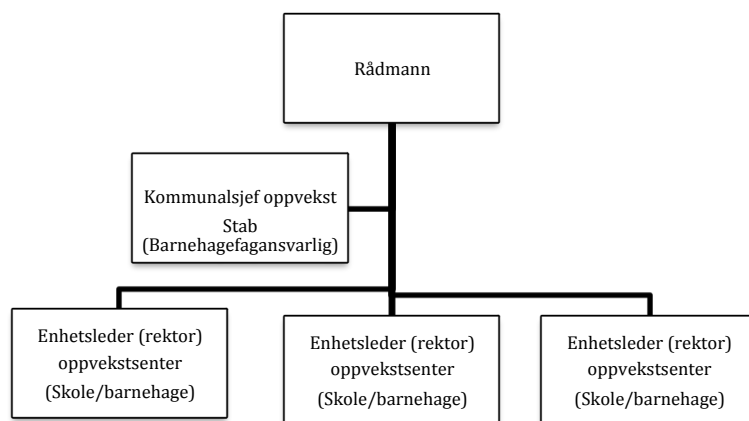
Begrepene reliabilitet og validitet er begrep som er omdiskutert i kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2009). Flere kvalitative forskere har valgt å erstatte de overnevnte kvantitative begrepene med pålitelighet og gyldighet. For å styrke påliteligheten er det viktig å redegjøre for hvilke faktorer som førte til at en som forsker fikk de resultatene en fikk. Ville en annen forsker funnet det samme? Jeg har i denne oppgaven forsøkt å redegjøre for hva som kan ha påvirket meg som forsker til å få de resultatene jeg har fått. For å styrke gyldigheten er det viktig å være åpen om hvordan en har praktisert forskningen. Kunnskapen som kommer fram i forskningssettingen bør kunne overføres til andre lignende settinger. I kvalitativ forskning brukes begrepet naturalistisk generalisering. Denne formen for generalisering oppnås gjennom rike beskrivelser fra forskningssituasjonen slik at leseren kan kjenne seg igjen og overføre kunnskapen til sin egen situasjon. Målet mitt er at min forskning både skal informere og forbedre praksis.

4 Resultater og drøfting

Gjennom analysen av både fokusgruppeintervjuet og dybdeintervjuene har jeg funnet tre kategorier som kan være med å gi svar på hvilke forventninger til barnehagen som læringsarena styrerne opplever at de møter fra sentrale eksterne aktører, og hvordan de vektlegger disse i utøvelsen av utadrettet ledelse. Disse kategoriene er *forventninger*, *påvirkningsmulighet* og *krysspress*. Jeg vil presentere funnene under hver enkelt kategori og drøfte disse opp i mot relevant teori og forskning som det tidligere har blitt gjort rede for. Jeg gir først en kort presentasjon av kommunen og forskningsdeltakerne.

4.1 Presentasjon av forskningsdeltakerne

Grunnlaget for studien er fokusgruppeintervju og dybdeintervju med tre styrere som jobber i samme kommune. Kommunen er organisert som en to-nivå-kommune, med rådmann og enhetsledere⁵ som de to eneste beslutningsnivåene. De kommunale barnehagene er samorganisert med skoler i oppvekstsentre, hvor skolens rektor er enhetsleder. Om vi ser på kommunens administrative struktur med Mintzbergs organisasjonsmodell (Bolman & Deal, 2009), vil rådmannen være det strategiske toppunktet, med enhetslederne som mellomledelse og styrere, barnehagepedagoger, fagarbeidere og assistenter som den operative kjerne i organisasjonen. Barnehagefaglig ansvarlig inngår i støttestaben sammen med kommunalsjef oppvekst. Kommunens administrative struktur presenteres her i figur nr. 3:



Figur 3 Hierarkisk struktur i forskningskommunen.

⁵ Enhetsleder i denne sammenhengen er rektor ved oppvekstsenteret

Styrerne er ikke synlige i kommunens administrative struktur. I denne sammenhengen kan vi se på både kommunen, oppvekstsenteret og barnehagen som ulike organisasjoner, og styreren vil dermed ha ulike posisjoner i de tre organisasjonene. Hun er det strategiske toppunktet i barnehagen, en del av støttestaben i oppvekstsenteret og en del av den operative kjernen i kommunen som organisasjon.

Kommunen har til sammen 36 barnehager hvorav ni er kommunale. Hovedtyngden av barnehagene er dermed private. Styrerne i denne undersøkelsen representerer tre barnehager av ulik størrelse, fra en til fem avdelinger. Styrerne har jobbet som styrere i henholdsvis 7, 10 og 21 år, og to av disse har videreutdanning i ledelse. Den ene av barnehagene har tidligere vært privat, men eies nå av kommunen. Den minste barnehagen er samlokalisert med skolen, mens de andre to har en viss geografisk avstand til skolen og enhetsleder. Kommunen har full barnehagedekning.

4.2 Forventninger

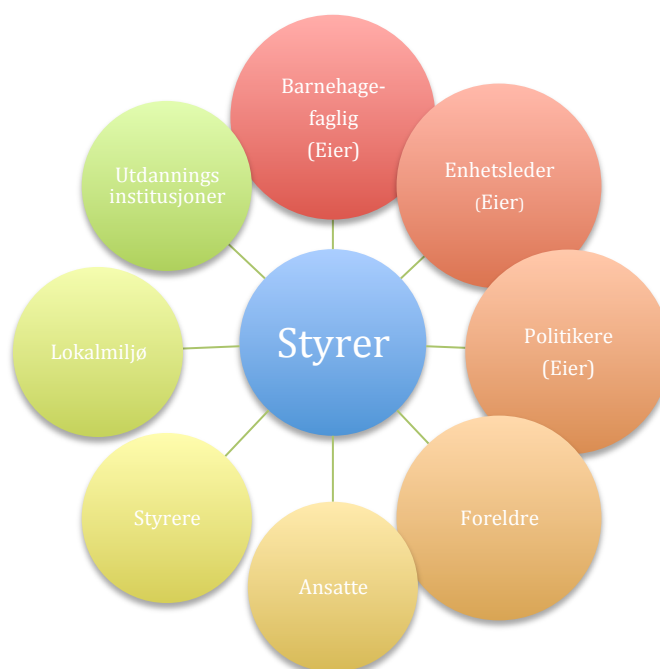
For å kunne si noe om hvordan styrer vektlegger ledelse i barnehagens omgivelser ut i fra eksterne aktørers forventninger til barnehagen som læringsarena må jeg først redegjøre for hvilke interessenter og aktører de mener har slike forventninger. Deretter vil jeg gå videre inn på hvilke aktører de ser på som viktigst, før jeg til slutt vil si noe om hvilke type forventninger styrerne møter hos de aktuelle aktørene. Styrer er i denne sammenhengen leder av barnehagen som organisasjon, og er den som må håndtere de ulike forventningene som kommer fra barnehagens omgivelser. Hun må ha et betydelig blikk ut mot interessentene og beherske flere arenaer samtidig (Gotvassli, 2006). Jeg ser dermed i denne sammenhengen på forventningene til styrer som leder av barnehagen som læringsarena.

I fokusgruppeintervjuet bruker jeg interessentmodellen (Skybakmoen & Behrens, 2010) som modell for å få deltakerne til å reflektere rundt interessenter rundt barnehagen. Her spør jeg: "Hvilke aktører og interessenter har forventninger til dere som ledere av barnehagen som læringsarena?" Deltakerne tegner opp åtte ulike interessenter de mener har forventninger til dem. Deretter spør jeg om hvilke interessenter som betyr mest for dem når det gjelder forventninger til barnehagen som læringsarena. Dette spørsmålet synes de er vanskelig, og en av de reflekterer rundt dette ved å stille meg et spørsmål tilbake. "Altså, tenker du hvem vi må forholde oss

til, til å gjøre en best mulig jobb for, skjønner du?” Etter å ha fått dette bekreftet, er alle enige om at det er ”de på rådhuset” som stiller krav og forventninger til dem som ledere, deretter kommer ansatte og så foreldre. Den ene sier: ”Det er jo eierne som driver oss da, så jeg skjønner at du spør om det”. En av de andre avbryter henne:

Ja det er det jeg tenker, jeg tenker barnehagesjefen, altså poli...de på rådhuset i kommunen, de stiller jo krav og forventninger til oss, jeg skal gjøre en god jobb i forhold til det jeg er satt til, sant? Og så tenker jeg ansatte, og så tenker jeg foreldre.

Her lister styrerne opp tre av de viktigste interessentene knyttet til barnehagen som læringsarena: eier, foreldre og ansatte. For å sikre organisasjonens utvikling og eksistensgrunnlag er styrerne nødt til å ha et bevisst forhold til de sentrale interessentene (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010). Styrerne skiller ikke på eksterne og interne aktører når de snakker om dem. Med interessentmodellen kan man se på foreldrene som eksterne aktører og de ansatte som interne aktører i barnehagen (Skybakmoen & Behrens, 2010). Eiere kan i være både eksterne og interne aktører i dette tilfellet siden styrerne definerer eierne som tre ulike aktører: barnehageansvarlig i oppvekstsjefens stab, enhetsleder og politikere. Enhetsleder kan som leder av oppvekstsenteret defineres som både en intern og en ekstern aktør. Jeg velger videre å fokusere på eiere og foreldre som sentrale eksterne aktører i drøftingen. Styrernes interessentmodell illustreres i figur 4:



Figur 4: Styrernes interessentmodell. De viktigste eksterne aktørene er uthevet.

4.2.1 Eier

Styrerne definerer eier på ulike måter både i fokusgruppeintervjuet og i dybdeintervjuene. Dette tolker jeg som situasjonsavhengig. En av styrerne forklarer det slik: ”Når det er noen jeg vil luften tanker med i forhold til innad i barnehagen, så snakker jeg med enhetsleder. Når det er noe innholdsmessig, dette med barnehagen som læringsarena, da snakker jeg med barnehageansvarlig.” Barnehageansvarlig sitter i oppvekstsjefens stab på rådhuset og har ifølge styrerne fått delegert ansvaret for barnehagene. I utsagnet ovenfor definerer styreren barnehageansvarlig som en som har forventninger til henne som leder av barnehagen som læringsarena. I tillegg til enhetsleder og barnehageansvarlig definerer styrerne også i flere sammenhenger politikerne som eiere. I fokusgruppeintervjuet sier den ene styreren: ”Når vi skal gi tilbakemeldinger til politikerne, så er det to ting de er interessert i. Det er jo hvordan vi holder oss innenfor budsjettet, og så er det fravær.” Videre forteller de at enhetsleder sjelden eller aldri involverer seg i den faglige utviklingen. Der forholder de seg til den barnehagefagansvarlige i administrasjonen.

Dersom barnehagen betraktes som en organisasjon bestående av grupper av ulike interessenter kan man se på hvilke bidrag disse bringer inn i barnehagen og hva slags belønning de får tilbake (Skybakmoen & Behrens, 2010). Her forteller styrerne om politikernes forventninger til de som ledere av barnehagen, og de opplever at politikerne kun forventer at de holder budsjett og har lavt sykefravær. I bidrag og belønningsmodellen sier Skybakmoen & Behrens (2010) at stat og kommune bidrar med rammebetingelser inn i barnehagen i tillegg til kvalitetssikring i form av tilsyn og kompetanseheving. Belønningen de får tilbake kan være full barnehagedekning, kvalitet og et helhetlig læringsløp. Kommunen har full barnehagedekning, og dette er politikerne opptatt av. Styrerne sier derimot at de sjelden etterspør kvalitet og et helhetlig læringsløp. Dette gjelder også enhetsleder, som de også opplever som en av de viktigste eksterne aktørene rundt barnehagen. Enhetsleder er rektor på skolen og mangler i følge styrerne kompetanse på barnehageområdet. De opplever at de kan ha støtte i enhetsleder i det interne arbeidet med drift og personal, men når det gjelder den faglige utviklingen i barnehagen så møter de liten interesse. En av styrerne forteller at hun av og til prøver å lure inn noe barnehagefaglig stoff når hun skriver tertialrapporter som enhetslederen godkjenner før den sendes til politisk behandling.

Når jeg spør direkte om hvilke forventninger eier har til barnehagen som læringsarena får jeg ingen konkrete svar på hvilke forventninger det kan dreie seg om. Det gjentas at det stort sett er budsjett og fravær som etterspørres. Det de har mest fokus på er forventninger som ikke blir fulgt opp. En av dem sier: ”Får en del krav til hva vi skal jobbe med, men det er litt sånn, hva skjer hvis vi ikke gjør det da? Hva vet de hva jeg gjør og ikke gjør? En annen forteller om rapportering av budsjett og fravær, og skyter inn: ”Sender selvsagt inn årsplan, den går til barnehageansvarlig. Hva han gjør videre med den...vet jeg ikke. Han gir aldri tilbakemelding.” Styrene gir både i fokusgruppeintervjuet og dybdeintervjuene uttrykk for at de savner oppfølging fra begge beslutningsnivåene i kommunen, enhetsleder og rådmannen.

Selv om styrene sier at eierne er lite opptatt av barnehagen som en læringsarena for barn er jeg usikker på om dette er tilfelle i praksis. Gjennom det de forteller får jeg et inntrykk av at alle tre er fornøyde med kommunens satsing på kompetanseheving og involvering av styrere i den faglige utviklingen av kommunens barnehager. Dette stemmer godt med bidrag og belønningsmodellen når det gjelder bidraget kommunen bringer inn i barnehagen. Modellen viser at stat og kommune bidrar med rammebetingelser i tillegg til kvalitetssikring i form av tilsyn og kompetanseheving (Skybakmoen & Behrens, 2010). Når jeg i dybdeintervjuet spør om hvilke muligheter de ser i myndighetenes økte krav til barns læring i barnehagen, ønsker alle de økte kravene velkommen og mener at dette hever kvaliteten i barnehagene. Dette stemmer godt overens med funnene i SOL-undersøkelsen hvor et overveldende flertall opplever at staten legger føringer på barnehagen via barnehageloven og rammeplanen. De nyere kravene med fokus på læring har også oppnådd relativt stor oppslutning blant styrene i denne undersøkelsen (Børhaug et al., 2011). En av mine forskningsdeltakere sier det slik:

Jeg synes det er kjempebra med disse kravene jeg, det er absolutt på sin plass å stramme opp. Og kanskje at vi har lik praksis og i barnehagene, at det ikke er så himmelvid forskjell på hvordan vi driver barnehagene, det tror jeg kan hjelpe til på dette her. At det har blitt strammet inn, at foreldre kan oppleve at tilbudene ligner litt i hvert fall.

Når jeg spør hvordan hun som leder jobber for å innfri disse kravene, forteller hun at det fører til mye mer arbeid med planer, dokumentasjoner og evaluering nå enn

tidligere. Oppfølgingen av dette krever også mye av de ansatte i barnehagen. Ingen av styrerne gir uttrykk for at de synliggjør dette arbeidet utenfor barnehagen.

Hva er det da som får de til å tenke at eier ikke har forventninger til barnehagen som læringsarena? Er det begrepet læringsarena som er vanskelig? Er det hvordan de definerer eier? Kan det være ordet forventning? Jeg tror noe av svaret ligger i uklar struktur i kommunen. Kommunen er en to-nivå-kommune. Denne strukturen har to hovednivåer for beslutninger i den administrative strukturen, rådmann og enhetslederne. I denne kommunen er det rektorene som er enhetsledere for hvert sitt oppvekstsenter bestående av barnehager og skoler. Styrernes posisjon i denne strukturen er for meg ganske utydelig, de er ikke synlige i kommunens administrative struktur. Hvilken myndighet har de *egentlig*? De sier at de opplever seg som likeverdige med rektorene, men strukturen er klar og tydelig på hvem som har beslutningsmyndighet. Bolman & Deal (2009) fremhever at en av de sentrale utfordringene når det gjelder strukturell utforming av en organisasjon er hvordan ansvaret skal fordeles, og hvordan disse skal samordnes for å nå felles mål. ”Ved vertikal samordning vil høyere nivåer koordinere og kontrollere arbeidet til underordnede ved bruk av virkemidler som formell myndighet, regler og retningslinjer og ved bruk av planleggings og kontrollsystemer” (Bolman & Deal, 2009). Horisontal samordning er mindre formell enn den vertikale samordningen. Den preges av møtevirksomhet, koordineringsroller eller ulike nettverksstrukturer (ibid.)

I denne kommunen er barnehageansvarlig en del av kommunalsjef oppvekst sin stab, som igjen sitter i rådmannens stab. Det barnehagefaglige ansvaret er dermed tillagt en posisjon som ifølge styrerne har liten beslutningsmyndighet. Det samme gjelder også styrerne. Deres samordning i organisasjonen er for det meste horisontal og består av møter med andre styrere og deltakelse i prosjekter på eget initiativ. Styrerne forteller at de må være aktive for å delta i det som skjer i kommunen, det er få fastlagte møter og aktiviteter som berører dem. De er en del av den vertikale samordningen ved at enhetsleder har ulike krav og retningslinjer som de må følge, men stort sett så opererer de på egen hånd i sin egen lille organisasjon uten å være påvirket av de store hendelsene i kommunen. Dette kommer jeg til å gå nærmere inn på under punkt 4.4.

4.2.2 Foreldre

Når jeg i dybdeintervjuet spør om det er andre eksterne aktører som stiller krav om økt fokus på læring i barnehagen, så svarer to av styrerne; foreldrene. Den tredje bringer dette inn selv innledningsvis i intervjuet og får dermed ikke spørsmålet stilt direkte. En av dem sier:

Foreldrene! Vi har jo foreldre som har kommet og sagt det at... jeg ønsker at dere må bruke litt tid på at barnet skal lære å lese, for eksempel. Vi har det. Andre ting foreldrene kan ta opp er at de vil at gutten skal slutte et år tidligere på barnehagen og begynne i skolen når han er fem år..." Og da kan han knapt knyte skolissene sine!

Her forteller styreren om tydelige krav fra foreldre som ønsker en mer læringsorientert barnehage. Alle styrerne er enige i at foreldrene stiller store krav og at det er viktig at de som styrere prøver å imøtekomme disse kravene. Men de er også bevisste på graden av imøtekommelse, de ønsker ikke å godta alle krav foreldrene kommer med om disse går på bekostning av kvaliteten i barnehagen. I dybdeintervjuet forteller en av styrerne om foreldre som er opptatt av barnehagens utemiljø:

I fjor var det et hjem som sluttet fordi de synes vi hadde et for dårlig uteområde, så de begynte i nabobarnehagen... At folk velger det, det sier litt om at de føler at de har veldig stor valgfrihet, og veldig makt over barnehagen. Jeg hører jo det er barselgrupper rundt omkring, der skjer det mye altså, med rykter om styrere og barnehager og...ja, så der foregår det mye ja!

Styrerne viser tydelig både gjennom fokusgruppeintervjuet og dybdeintervjuet at foreldre er viktige interessenter i barnehagen. Kommunen har tilnærmet full barnehagedekning, og de forteller om mange barnehager med ulik profil hvor foreldrene har stor valgmulighet. De er tydelige på at de vil at det pedagogiske arbeidet med barna skal gå foran foreldrenes behov, men ser at det kan være vanskelig å nå fram til foreldrene når disse har så stor valgmulighet. En av styrerne sier:

De setter krav til kvalitet, og det gjør de jo når de kan bytte barnehage. De gjør det. De ser jo på hvilket grunnsyn vi har, om det passer med dem, men det kanskje handler litt mer om...kanskje barnet mitt er musikalsk, ønsker at han skal gå på en barnehage som har fokus på musikk.

Betrakter man interessentmodellen med foreldrene som aktører ser vi at foreldrene bidrar med foreldrebetaling, engasjement og kompetanse, og belønningen de får tilbake er gode tjenester, kvalitet, bistand i omsorgs- og oppdrageroppgavene

(Skybakmoen & Behrens, 2010). I dette tilfellet har foreldrene store forventninger til barnehagen som læringsarena ved at de ønsker god kvalitet for barna sine.

Skybakmoen & Behrens (2010) sier at barnehagen må forsøke å ”speile” de normer og verdier som finnes blant interessentene og utvikle evne til å håndtere motstridende interesser. I denne kommunen er det full barnehagedekning, og foreldrene kan i praksis velge den barnehagen som de mener passer best for dem.

For å imøtekomme foreldrenes forventninger er alle styrerne enige om at barnehagene må bli enda flinkere på å fortelle omgivelsene hva de kan tilby. Jeg tolker det som at styrerne er mer opptatt av foreldrenes krav og forventninger enn eiernes krav og forventninger når det gjelder å tilpasse barnehagen til samfunnet. Kanskje dette kan ha noe med at eierne er interessenter som vil være en del av barnehagen uansett hva de gjør? Busch, Vanebo og Dehlin (2010) sier at en av organisasjonens utfordringer er å greie å beholde interessentgruppene knyttet til organisasjonen. Foreldrene har i denne kommunen mulighet til å velge, og det er dermed en utfordring for styrerne å rekruttere og beholde barn. En av styrerne forteller om hvordan styret valgte å profilere barnehagen ved oppstart av den private barnehagen: ”Bevisst profil, det var jo et styre da vi var private da, de valgte en helt bevisst profil ut ifra det de trodde foreldrene ville ha. Sunt kosthold og uteliv.” De andre styrerne er ikke like bevisste på profilering, men er tydelige på at de ønsker å synliggjøre hva de kan tilby i barnehagene. Styrerne ønsker å stå for god kvalitet i barnehagene, og de vil også at det skal snakkes positivt om alle barnehager. ”Det tar tid å bygge opp et godt rykte, men å rive det ned er gjort på noen sekunder.” Dette utsagnet kom fra en styrer da en av de andre fortalte om foreldres reaksjon på innskrenking av mattilbud og åpningstid. En av styrerne utdyper det på denne måten:

Vi sier jo det at...vi er en servicebedrift, sant ja? Vi skal gi et tilbud, men det skal være et godt tilbud, så vi må jo selge oss selv og vise at vi har kvalitet og et godt innhold å tilby. Jeg synes det er bra med litt sånn konkurranse også, det syns jeg er sunt. Før så bukka og nikka og neia jo foreldrene bare de hadde en barnehageplass, nå så stiller de faktisk krav. Mange flere krav til oss. Fordi de kan velge, sant. Hvis vi ikke synes dere er bra, så velger vi bare en annen barnehage.

Her blir også ordet konkurranse trukket fram. Styrerne beskriver konkurransesituasjonen mellom barnehagene i både fokusgruppeintervjuet og dybdeintervjuene, og det er tydelig for meg at styreren som tidligere har jobbet i

privat barnehage er mer opptatt av det enn de andre. De stiller seg likevel positive til konkurransen mellom barnehagene og mener at dette bare skjerper kravene til seg selv og gir bedre kvalitet i barnehagene. Dette sammenfaller med resultatene i SOL-undersøkelsen hvor også disse styrerne ser positivt på konkurranse. De sier også at det vil skjerpe driften og gi økt kvalitet (Børhaug et al., 2011). Profilerings- og markedsføring er en oppgave styrerne ønsker å bruke tid på, og styrerne i private barnehager ser på markedsføring og rekruttering av barn som en større utfordring enn kommunale ledere (ibid.).

4.3 Påvirkningsmulighet

Gjennom analysen av fokusgruppeintervjuet danner det seg et bilde av styrernes opplevelse av muligheter til å påvirke i kommunen. Jeg tolker dette som en følge av styrerens uklare posisjon i organisasjonsstrukturen og mangelen på tydelige forventninger og oppfølging fra eier. Styrerne snakker mye om hva de ønsker å gjøre og mindre om hva de faktisk gjør i forhold til de ulike forventningene, selv om jeg spør spesifikt om dette i løpet av intervjuet.

Alle styrerne er enige om at eier, representert av barnehagefagansvarlig i administrasjonen, involverer styrerne i det faglige arbeidet i kommunen. Det er etablert en arbeidsgruppe som kalles ”kompetansegruppa”, og denne består av en gruppe styrere fra både de private og kommunale barnehagene som jobber med utvikling av det faglige arbeidet i kommunen. Når jeg spør om de som styrere opplever at de er premissleverandører for barnehagesaker i kommunen, så svarer alle ja til dette. De gir eksempler på at de diskuterer mye fag på styremøter. En av styrerne beskriver det på denne måten:

”Jeg synes vi får medvirke mye, både i forhold til min enhetsleder og oppvekstsjefen. De er interessert i å høre, hva som vi kan bidra med. De har respekt for den kompetansen vi har, og de bruker oss som fagpersoner synes jeg, barnehageansvarlig også.”

Når det gjelder eier, i form av politikerne, så mener styrerne at de må være mer aktive selv for å få satt fokus på barnehagepolitikken, og de kommer med eksempler på at de har gjort akkurat det. En av dem forteller om et av møtene med en politiker:

”Blant annet det at jeg inviterte en politiker i barnehagen fra venstre, ba ham hit og diskuterte, han er mye synlig i avisa, fronter private. Jeg tror han forandret litt mening da han gikk ut døra her.”

De er alle enige om at man som styrer må være pådriver i det politiske arbeidet, og forteller også at de har gjort en felles henvendelse til lokalavisa for å profilere kommunale barnehager. Dette på bakgrunn av media og politikernes fokus på private barnehager i kommunen. Jeg spør om politikerne er delaktige i samarbeidsutvalgene i barnehagene. I følge barnehageloven skal samarbeidsutvalget bestå av like representanter fra foreldre og ansatte i barnehagen. Barnehagens eier kan delta etter eget ønske, med lik representasjon som de øvrige deltakerne (Kunnskapsdepartementet, 2005). I denne kommunen har alle barnehagene fått oppnevnt en politiker som skal være eiers representant, men ingen av styrerne har en opplevelse av at dette fungerer. En av de forteller i dybdeintervjuet:

”Nei...skal jeg være helt ærlig så...kan vi sikkert gjør noe med det, men...det som er at de gangene det var med noen, så...så jeg ikke hensikten med det rett og slett, jeg skjønner heller ikke hvorfor. Kunne heller vært med noen andre? For en person som sitter og ikke har det videste begrep om hva en barnehage er for noe, og hva det her handler om! Det synes jeg rett og slett er bortkasta jeg altså. Og det skjedde aldri noe i ettertid heller.”

Alle styrerne bekrefter dette og henviser til at det er flere år siden dette har vært politikere til stede i deres samarbeidsutvalgsmøter. De ser ikke hensikten med dette og hevder at politikerne har for liten kunnskap om barnehage til at styrerne kan bruke de som kanaler i barnehagepolitikken.

Alle definerer eier i form av enhetsleder som en av de viktigste personene de har å forholde seg til. De beskriver ganske like situasjoner i barnehagene med en rektor som enhetsleder som har liten kunnskap om barnehage: ”Jeg tenker at jeg har litt sånn forpliktelser til å lære opp denne enhetslederen i barnehage...for da får jo hun mer kompetanse og mulighet til å støtte meg tenker jeg.” De forteller at de har fått delegert myndighet over budsjett, regnskap og personalet, men at enhetsleder har det totale hovedansvaret. Enhetsleder deltar ikke i det faglige arbeidet i barnehagen, og styrerne definerer seg som selvstendige innenfor de rammene de har. De sier likevel at de savner å bli sett som ledere, og at de ikke er fornøyde med samarbeidet. Flere av styrerne har eksempler som viser at de mangler påvirkningsmuligheter når det gjelder

barnehagens interesser i forhold til det administrative og politiske nivået i kommunen. En av dem forteller om et enhetsledermøte som skulle handle om renovering og nybygging i kommunen, hvor hun forsøker å påvirke enhetslederen til å ta opp en sak om bygging av ny barnehage:

Og...det visste jeg at de skulle ta opp, så jeg ringte enhetslederen som skulle på det møtet. Og sa, du må passe på å nevne ny barnehage. (...)...og hun enhetslederen min lovte at hun skulle ta opp det, for hun så i sakspapirene at det ikke var nevnt, og jeg spør henne etterpå...nei, vi kom ikke inn på det...”

Her ble styreren lovet at barnehagesaken skulle tas opp, men det ble ikke gjort. Denne kommunen er organisert slik at styrerne ikke deltar på møter med enhetsledere, de deltar kun på møter med andre styrere. Samarbeidsutvalget mangler representasjon fra eier, og styrerne har heller ikke felles møtepunkt med rektorene. Hva gjør dette med styrerne som kommunale ledere? Styrerne har ikke mulighet til å delta der beslutninger i kommunen tas. Klausen (2001) er opptatt av at kommunale ledere må se seg selv som en del av det store fellesskapet, i dette tilfellet som en del av kommunen som organisasjon. De må være med å sette barnehagepolitikk på dagsorden og delta der beslutningene tas. Bleken (2005) spør om styreren er aktiv i spenningsfeltet mellom det lille og det store fellesskapet. Styrerne er enige om at det er viktig å delta mer i det store fellesskapet, men at det krever veldig mye av dem som ledere. En av dem sier: ”Men jeg tenker også å gå ut og ta de store diskusjonene, i det store fellesskapet sammen med utdanningsinstitusjoner, politikere, lokalmiljø, altså vi må mer ut av det trygge, delta mer aktivt.” Hun er opptatt av at styrerne må ta aktivt del i det store fellesskapet selv, det nytter ikke å sitte å vente på å bli invitert. Mens en av de andre sier:

Jeg føler at jeg i min rolle, så ønsker jeg ikke å delta mer i det store fellesskapet enn jeg gjør. For jeg ser det at...du må se begrensningene i den stillingen du er i. Jeg er bare en styrer, på en fireavdelings barnehage. Og jeg tenker at hun min overordnede, det er hun som må skyve på, for det er hun som har påvirkning opp i mot oppvekstsjefen. Jeg treffer ikke oppvekstsjefen jeg.

Den tredje styreren sier at hun vil delta mer i det store fellesskapet, men at hun ser begrensningene i den lille barnehagen hun er i:

Ja, jeg vil det. Men der har jeg en utfordring. For det handler om at jeg må ha stabilitet her på avdelinga, for jeg er såpass mye på avdeling. Jeg kan ikke bare stikke av hele tiden, for da går det utover det jeg vil ha mest fokus på i barnehagen.

Styrerne gir klart uttrykk for at de ikke har kontakt med kommunalsjefen, og at det er enhetsleder som er deres nærmeste leder. Jeg tolker styrerne dithen at de ikke er fornøyd med dagens barnehagestruktur, og det de forteller meg er et uttrykk for at de ikke helt vet hvem de egentlig skal forholde seg til. Styrerne har ingen felles leder som legger føringer for hvordan de skal utøve ledelse, og den barnehagefaglige konsulenten i rådmannens stab har ifølge styrerne ingen myndighet til å avgjøre noe. Enhetsleder har derimot muligheter for makt og innflytelse, men ingen kompetanse på barnehageområdet. Som jeg drøfter i punkt 4.2.1 så er strukturen utydelig for styreren, og samordningsrutinene er svake når det gjelder barnehagene. Dagens fokus på barnehagen som læringsarena fordrer at styreren deltar aktivt i det store fellesskapet.

Ifølge den politiske fortolkningsrammen må styrerne være strateger, ha politiske ferdigheter og være en del av nettverksarbeidet, koalisjonsbyggingen og forhandlingene i organisasjonen (Bolman & Deal, 2009). I denne kommunen hindrer strukturen styreren i å delta der viktige beslutninger tas. De sier det også selv, de har lyst til å være en del av det store fellesskapet, men de har ikke muligheten til det. Det kan føre til at det blir få barnehagepolitiske diskusjoner i administrasjonen eller at slike saker blir diskutert med begrenset barnehagefaglig kompetanse til stede. Enhetsledermøtene består kun av rektorer, og styrerne gir uttrykk for at de ikke når fram med barnehagesaker i de foraene. De sier også at barnehagefagansvarlig mangler myndighet til å sette barnehagesaker på dagsorden.

4.4 Krysspress

Kategorien krysspress ble til underveis i analysearbeidet fordi styrerne i flere situasjoner kom med utsagn hvor de fortalte at det var krevende å ta hensyn til alle interessentenes forventninger. En av styrerne sier det på denne måten:

Som styrer er du litt mellom barken og veden, skal ivareta interessene til både foreldre, personalet, og så skal du ivareta kommunen som arbeidsgiver og politikere og alt det der. Så noen ganger må en møtes litt på halvveien

Denne uttalelsen viser til det presset styrerne opplever når det gjelder forventningene fra de ulike interessentene. Interessentmodellen kan bestå av aktører som har

motstridende interesser (Skybakmoen & Behrens, 2010). En av styrernes utfordringer blir dermed å ta hensyn til alle i utviklingen av en god barnehage. Som drøftet i punkt 4.2.2 så ser det ut til at flere av styrerne ønsker å imøtekomme foreldrenes krav for å beholde de i barnehagen.

Dette sammenfaller med det Møller (2009) kaller for et etisk dilemma, hvor valget står mellom en ledelsesprofesjonell orientering og en fagprofesjonell ledelsesorientering. Gotvassli (2006) presenterer også flere dilemmaer som kommer under denne kategorien, hvor det ene handler om å ta hensyn til fleksibilitet og service overfor foreldre kontra hensynet til en sammenheng og kontinuitet for barna (s. 207). En av styrerne forteller om hennes opplevelse av krysspress i forhold til krav fra foreldre og ivaretagelse av ansatte:

De pålegger meg jo oppgaver, og jeg merker jo det å balansere det der med foreldrene, det har vi jobbet veldig mye med altså...det å skulle innfri kravene som foreldrene har, det blir en balansegang opp hvor mye en skal presse ansatte på det, hvor fleksibel vi skal være.

Videre i intervjuet forteller styreren at hun prøver å løse dette dilemmaet ved å vise mindre fleksibilitet i tilbudet til foreldrene. Hun innrømmer at hun er veldig preget av konkurransesituasjonen, og at hun tidligere har presset ansatte hardt på at de skal ha høy kvalitet i alt de gjør. Nå har hun likevel redusert mattilbudet og innskrenket på åpningstidene for å ha pedagogisk personale til stede sammen med barna. Her ser hun også sammenhengen med profilering, og det å ikke klare å yte alt det man ønsker: ”Men vi gikk jo veldig høyt ut vi, med profil og kosthold og da er jo fallhøyda ganske stor også.”

Dette sammenfaller med det Børhaug et.al. fant i SOL-undersøkelsen. De fant også at konkurransesituasjonen har ført til større fokus på profilering og markedsføring, og at styrerne fremhever dette som kvalitetsfremmende. Spesielt gjelder dette styrere i private barnehager (Børhaug et al., 2011, s. 126). Styreren ovenfor har tidligere vært styrer i en privat barnehage, og hun gir tydelig uttrykk for at konkurransesituasjonen preger henne. Mye av tiden brukes til å jobbe for å få søkere til barnehagen. Hennes måte å profilere barnehagen på er et å ha et kompetent personale og godt rykte. De

andre styrerne er også opptatt av personalets kompetanse og arbeidsmiljø. De forteller at de ser på et godt arbeidsmiljø som positivt for rekruttering av barn til barnehagen.

En utfordring knyttet til ansatte kan være sykefravær og det å finne stabilt personale. En av styrerne sier: ”Det er ingen som skal være så lenge borte før vi faller fra de økte kravene og utfordringene...” Dette synes å være ekstra sårbart i den minste barnehagen hvor styreren uttaler at det av og til fører til en indre stress. Det er så mye hun skal rekke, så mange krav hun må tilfredsstille. Hun også innrømmer at hun av og til må tilby barn og foreldre noe annet enn planlagt for å få det til å gå rundt. Vike (2004) er også opptatt av disse utfordringene, hvor han hevder at førstelinjetjenesten i kommunene, som i dette tilfellet er eksemplifisert med styrerne, befinner seg i grunnleggende dilemma hvor de opplever et stadig større misforhold mellom det de er pålagt å gjøre, og det de har mulighet til å gjøre (s. 65). Han begrunner førstelinjetjenestens manglende kynisme i at velferdsprofesjonens identitet er så nært knyttet til velferdsstaten, at denne forventningen om at alt skal ordne seg er grunnfestet og vanskelig å endre. Styrerne i min undersøkelse gir uttrykk for at de synes dilemmaet mellom utøvelse av fag og utøvelse av ledelse er vanskelig, og jeg tolker dette i en retning av at det kan være vanskelig la være å følge opp de ulike kravene fordi de er så nært knyttet til både ansatte og brukere. Her kommer også lojalitet til arbeidsgiver inn, noe jeg drøfter nærmere senere i oppgaven.

Styrerne tematiserer ikke forholdet til de ansatte i så stor grad, men i løpet av intervjuene danner jeg meg likevel et inntrykk av at de ofte identifiserer seg med de ansatte i barnehagen. Spesielt gjelder dette styreren i den minste barnehagen som i praksis jobber både som pedagogisk leder og styrer. Dette dilemmaet kaller Møller for det logiske dilemmaet, hvor det handler om valget mellom å forstå seg selv som leder kontra medarbeider. Børhaug et. al. finner i sin undersøkelse at styrerne i større grad ser på seg selv som ledere nå enn tidligere og antyder at dette kan begrunnes i årsaker som økt andel av videreutdanning i ledelse samt større fokus på barnehagesektoren (s. 102). Det at styrerne i min undersøkelse har en tendens til å identifisere seg med de ansatte og ikke ledelsen i kommunen kan bunne i den utydelige strukturen som jeg drøfter under punkt 4.2.1 og punkt 4.4. Styrerne er ikke tilstede der beslutninger tas, og de er heller ikke definert som ledere i den hierarkiske hovedstrukturen i kommunen.

Et tredje og siste krysspress de forteller om, er følelsen av å stå mellom barken og veden i barnehagepolitiske saker. Dette kaller Møller (2009) for det moralske dilemmaet, som handler om hvor lederens lojalitetsfølelse først og fremst er knyttet. Her er de opptatt av forskjellen mellom private og kommunale styrere når det gjelder mulighetene til å påvirke politikerne. Den ene styreren omtaler denne forskjellen slik: ”Jeg tror det er mange av de private som er mye flinkere til å springe i gangene på rådhuset og skriver brev til politikerne med kopi til alle partiene...” En av de andre utfyller henne ved å si noe om deres egne muligheter til dette. ”Når du sier at enkelte barnehager springer i gangene til politikerne, de har jo en agenda som handler om økonomi. Vi er jo i en annen situasjon som er kommunale, noen ganger mellom barken og veden. Hva kan vi si, hva kan vi ikke si?”

I dybdeintervjuet utdyper den ene av styrerne dette når hun snakker om en etablert gruppe av styrere som skal drive lobbyvirksomhet mot politikerne. Hun hevder at gruppa er felles for alle styrerne, men at den på dette tidspunktet kun består av private styrere. Jeg tolker styrerne som at de synes det er vanskelig å delta i denne gruppen på grunn av den rollen de har i kommunen:

For det som har vært utfordringene for oss vet du, når en jobber i slike grupper er at en blir illojal til arbeidsgiver. Har jeg hørt at de har sagt, de kommunale styrerne tidligere. Og nå når jeg har blitt kommunal styrer selv, så skjønner jeg litt av det der.

En av de andre styrerne bekrefter også dette i sitt dybdeintervju. Hun antyder at det er viktig å være en pådriver før vedtak er fattet, men at hun som kommunalt ansatt må være lojal til fattede vedtak:

Jeg ser jo det blant annet, de private barnehagene er mye flinkere...til å gå korridorene og være sammen med politikerne, mens vi må være mer lojale. Klart vi kan være frampå før vedtak er fattet, men vi er nødt til å være mer lojale... Og kan ikke være så synlig i etterkant, som de private.

Dette moralske dilemmaet er et tema som styrerne berører både i fokusgruppeintervjuet og i dybdeintervjuene, uavhengig av hverandre. Kommunen har en stor andel private barnehager, bare 8 av 36 barnehager er kommunale. Dette preger tydeligvis styrerne i de kommunale barnehagene. I punkt 4.4, redegjør jeg for styrernes forsøk på å fronte kommunale barnehager i media. Dette gjør de fordi de

opplever at media og politikere er opptatt av private barnehager. Jeg tolker styrerne til å mene at de private barnehagene har et større handlingsrom når det gjelder å engasjere seg i barnehagepolitiske saker i kommunen. Denne tolkningen styrkes med funn i SOL-undersøkelsen, hvor 15% av styrere i private barnehager svarer at de ofte eller svært ofte har fått gjennomslag slik at beslutninger er endret i kommunen, mens 6% av de kommunale styrerne svarer dette (Børhaug et al., 2011, s. 171). Kommunale lederes handlingsrom blir også tematisert av Lotsberg (2005), som i sine drøftinger finner at ledere i offentlig virksomhet har mindre handlingsrom og dermed dårligere rammebetingelser for ledelse enn det som gjelder for deres kollegaer i privat virksomhet (s. 154).

Har private barnehager mer de skulle ha sagt i barnehagepolitiske saker fordi de ikke har kommunen som arbeidsgiver? Blir kommunale styrere hindret i å engasjere seg fordi de må forholde seg lojale til kommunale vedtak? Hvilke betydninger har dette for demokratiet? Børhaug (2013) drøfter blant annet barnehagestyrernes forhold til lojalitet i artikkelen *Barnehageleiarens plass i det barnehagepolitiske feltet* i Barnehegefolk 2/2013. Artikkelen er basert på funnene i SOL-undersøkelsen som viser at styrerne er forsiktige med gå ut offentlig med reaksjoner på vedtak som har hatt uheldige virkninger for barnehagen. Flere velger å reagere internt i sektoren eller prøver å reparere skadene i den praktiske gjennomføringen i barnehagen. Denne beskrivelsen stemmer også overens med Vikes (2004) beskrivelser av førstelinjetjenesten og deres dilemma. Styrere og barnehagelærere står nært barn og foreldre, og gjør det de kan for å gi dem det beste tilbudet i barnehagen. Styrerne i min undersøkelse sier at de ønsker å være med å påvirke i barnehagens omgivelser, men gjør det i liten grad.

4.5 Sammenfatning

Problemstillingen i denne studien har vært todelt. Jeg har ønsket å få mer kunnskap om hvilke forventninger til barnehagen som læringsarena styrerne opplever fra sentrale eksterne aktører, og hvordan de vektlegger disse ved ledelse i barnehagens omgivelser. Det har vært lite fokus på styrerens ledelse i omgivelsene i tidligere studier, Børhaug et al., (2011) forklarer dette med at tidligere studier har fokusert på administrativ ledelse, personalledelse og pedagogisk ledelse. Ledelse i forhold til barnehagens omgivelser har ikke blitt tematisert. Deres konklusjon er at styrerne har

et aktivt forhold til barnehagens omgivelser, både som politiske aktører i forhold til eier og strategiske aktører i den økende konkurransen om barn. I denne undersøkelsen har jeg funn som delvis sammenfaller med funnene som er gjort i SOL-undersøkelsen (Børhaug et al., 2011; Børhaug & Lotsberg, 2010). Jeg vil her sammenfatte mine funn knyttet til problemstillingens to deler og de tre kategoriene.

Jeg har presentert funnene i tre kategorier: forventninger, påvirkningsmulighet og krysspress. Kategorien forventninger knytter jeg til den første delen av problemstillingen: *Hvilke forventninger til barnehagen som læringsarena opplever et utvalg kommunale styrere fra sentrale aktører?* De neste to kategoriene, påvirkningsmulighet og krysspress knytter jeg til siste del av problemstillingen: *...hvordan vektlegger de disse (forventningene) i utøvelsen av ledelse i barnehagens omgivelser?* Drøftingen har til tider gått på tvers av kategoriene, og støtter dermed opp om at funnene henger sammen.

4.5.1 Forventninger:

Styrerne opplever forventninger til barnehagen som læringsarena fra mange aktører, men jeg tolker eier og foreldre som de to av de viktigste eksterne aktørene. Kommunens struktur er betydningsfull når det gjelder forventninger fra eier. De definerer eier som både enhetsleder, barnehagefagansvarlig og politikerne. Det de forteller meg gir uttrykk for at de ikke vet hvem de skal forholde seg til som eier, det mangler en tydelig arbeidsdeling og samordning i kommunen når det gjelder barnehagen og styrernes posisjon. Styrerne er underlagt rektor som er enhetsleder i oppvekstsenteret. Manglende kompetanse på barnehageområdet gjør at enhetsleder har liten mulighet til å ha tydelige forventninger til styreren som en leder av barnehagen som læringsarena. Og er egentlig styreren en leder i denne kommunestrukturen? Hun er leder for barnehagen, men er ikke synlig i kommunens administrative struktur. Der er hun en del av den operative kjerne som produserer tjenesten til brukerne (Mintzberg i Bolman & Deal, 2009).

Når det gjelder forventninger fra foreldre, opplever styrerne disse som førende for hvordan de synliggjør og profilerer barnehagen. De gir uttrykk for at en konkurransesituasjon øker kvaliteten i barnehagen, noe som styrkes av resultatene i SOL-undersøkelsen (Børhaug, et al., 2011). Det kan virke som at styrerne i større

grad lar seg påvirke av foreldrenes forventninger til barnehagen som læringsarena enn forventninger fra eier. Dette kan ha sammenheng med full barnehagedekning i kommunen og at det er en utfordring å rekruttere og beholde foreldrene som interessentgruppe i barnehagen (Busch et al., 2010). Det er styreren som har erfaring fra privat barnehage som er mest opptatt av markedsføring og profilering, og dette sammenfaller også med resultatene i SOL-undersøkelsen (Børhaug et al., 2011). Styrers manglende tilgang til arenaer i kommunens administrative struktur kan også være en årsak til hvorfor de lar seg påvirke sterkere av foreldre enn eiere.

4.5.2 Påvirkningsmulighet

Kommunens to-nivå-organisering med rektor som enhetsleder i oppvekstsenteret gir styrerne liten påvirkningsmulighet. Klausen (2001) er opptatt av at kommunale ledere må være med og sette barnehagepolitikk på dagsorden og delta der beslutningene tas. De må være aktive i spenningsfeltet mellom det lille og det store fellesskapet (Bleken, 2005). Styrerne i denne undersøkelsen sier selv at de ønsker å delta i det store fellesskapet, og at det er viktig å være aktive i forhold til politikere og administrasjon. De ønsker i utgangspunktet å se på seg selv som strategiske ledere som er en del av kommunens politiske organisasjon. Deres uklare posisjon i det kommunale administrative systemet gjør at de har få muligheter til å gjøre akkurat det. De deltar sjelden på overordnede møter i kommunen hvor beslutninger tas, og enhetsleder fronter sjelden barnehagepolitikk i de foraene der det kunne ha vært mulig. Enhetsleder mangler også kompetanse på barnehageområdet, og barnehagefagansvarlig som sitter i administrasjonen i kommunen mangler myndighet til å ta beslutninger. Styrerne deltar i faglige diskusjoner i styrerfellesskapet, men de når sjelden ut i det store fellesskapet.

4.5.3 Krysspress

Styrerne møter motstridende interesser fra de ulike interessentene som har forventninger til barnehagen som læringsarena. Jeg har funnet at de utsettes for ulike former for krysspress, både etiske, logiske og moralske dilemma. De etiske dilemmaene handler om forholdet mellom lederfaglighet kontra faglig etikk. Styrerne slites mellom foreldrenes krav og hensynet til barn og ansatte i barnehagen. Det logiske dilemmaet handler om hvordan styreren identifiserer seg; som leder eller medarbeider? Styrerne tematiserer ikke dette selv i intervjuene, men jeg tolker deres

uttalelser til å ha en tilbøyelighet til å identifisere seg med de ansatte i barnehagen. Jeg tror det kan ha en sammenheng med en for stor avstand til det øverste ledelsesnivået i kommunen.

Det moralske dilemmaet trer fram som et av de vanskeligste dilemmaene de står oppi. Her forteller styrerne om de private barnehagene som lobbyister og ivrige deltagere i det politiske miljøet i kommunen. Styrerne i min undersøkelse ønsker å ta en større del av det store fellesskapet, men opplever det som at de står mellom barken og veden i mange sammenhenger. Jeg tolker dette som at de ikke har de samme mulighetene til å påvirke i barnehagepolitikken i kommunen som de private styrerne. Dette understøttes også av tidligere funn (Børhaug et al., 2011; Lotsberg, 2005). Lojalitet og ytringsfrihet blir også et aktuelt tema her. Kommunalt ansatte har en plikt til å forholde seg lojale til politiske vedtak. Hvor lojal skal en kommunal styrer være på bekostning av ytringsfriheten? Har en styrer lov til å reagere i offentligheten om politiske vedtak får stor betydning for barnehagens kvalitet? Børhaug (2013) drøfter disse begrepene knyttet til resultater i SOL-undersøkelsen og oppsummerer artikkelen om barnehagestyrerens plass i det barnehagepolitiske feltet slik:

Ut ifrå eit yrkesetisk perspektiv er det viktig og legitimt å ivareta born sine interesser og verdier fordi dei ikkje kan gjera det sjølv. Det er kanskje særleg viktig i barnehagesektoren, og det understrekar alvoret i den utoverretta sida ved barnehageleiararbeidet (Børhaug, 2013, s. 53).

En enhetsleder som ikke har kjennskap til barna i barnehagen har få muligheter til å ivareta barns interesser overfor rådmann og politikere i kommunen. Det er styreren som har best kompetanse på hva som gir best kvalitet for barn i barnehagen. En struktur som hindrer styreren i å være med og ta barnehagerelaterte beslutninger i kommunen kan også være med på å svekke kvaliteten i barnehagene.

6 Avslutning

I denne oppgaven har jeg ønsket å få mer kunnskap om hvilke forventninger til barnehagen som læringsarena kommunale styrere opplever fra sentrale eksterne aktører, og hvordan hun vektlegger forventningene ved ledelse i barnehagens omgivelser. Utgangspunktet for undersøkelsen er de økende kravene til barnehagen som læringsarena fra barnehagens omgivelser. Disse kravene kommer både fra foreldre, sentrale og lokale myndigheter og andre som har interesser i barnehagen. Endringene i barnehagesektoren stiller krav til god ledelse.

Jeg har tatt utgangspunkt i det strukturelle og det politiske perspektivet til Bolman & Deal (2009) for betrakte både barnehagen og kommunen som en organisasjon. Jeg har brukt interessentmodellen for å identifisere barnehagens viktige aktører og interessenter og sett på ledelse som funksjon og ledelse i barnehagens omgivelser. Et blikk på ledelse i offentlige virksomheter har vært relevant for å belyse styrerens posisjon i kommunestrukturen, og jeg har spesielt drøftet begrepene det lille og det store fellesskapet, profesjon og dilemma.

Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode for å få svar på forskningsspørsmålene mine. Gjennom fokusgruppeintervju og dybdeintervju har jeg forsøkt å fange styrernes perspektiv og opplevelser med studiens tema. Dette har vært krevende arbeid, og jeg har justert problemstilling og intervjuguide ut ifra erfaringer jeg gjorde i møtet med forskningsdeltakerne.

Et av de sentrale funnene i denne studien er at kommunestruktur har stor betydning for styrers muligheter til å påvirke i kommunens administrative beslutningsnivå. Forventningene til barnehagen som læringsarena fra eier oppleves uklare for styrerne i min studie. Styrerne har en utydelig posisjon i kommunens struktur, siden kommunen er en to-nivå-kommune hvor barnehagene er underlagt oppvekstsentre med rektor som enhetsleder. Jeg har funnet lite forskning om denne typen barnehagestruktur. Det hadde vært interessant å vite mer om betydningen av rektor som enhetsleder for både barnehage og skole har innvirkning på styrers muligheter for ledelse og kvaliteten i

barnehagen. Hva betyr barnehagestruktur for styrerens mulighet for påvirkning i barnehagepolitiske saker i kommunen?

Et annet interessant funn er styrernes fokus på konkurransen om barna. De legger stor vekt på foreldrenes forventninger til barnehagen som læringsarena og er opptatt av profilering av barnehagen. Dette er særlig tydelig hos styreren som tidligere har jobbet i privat barnehage, men er et tema alle forteller om. Hensynet til kravet fra foreldrene og hensynet til ansatte og barn i barnehagen er et stadig dilemma som styrerne må forsøke å balansere. Dette dilemmaet blir vanskeligere å forholde seg til i en kommune med full barnehagedekning og konkurranse om barna. Styrerne forteller likevel at de har blitt mer bevisste på å synliggjøre hva de mener er kvalitet for barna, og ikke imøtekomme alle krav foreldrene kommer med. Børhaug et al., (2011) har synliggjort dette temaet i sin forskning, men vi trenger enda mer kunnskap for å kunne si mer om hva dette betyr for både private og kommunale barnehager, og ikke minst forholdet mellom dem.

Et tredje funn i min studie er lojalitetskonflikten styrerne opplever i forhold til å delta i barnehagepolitiske diskusjoner. Styrerne erfarer at det er et større handlingsrom for styrere i private barnehager enn styrere i kommunale barnehager. Dette kan skyldes at de kommunale styrerne i min studie mangler tilgang til arenaer der viktige beslutninger tas, samtidig som de vegrer seg for å bruke ytringsfriheten når kommunen er arbeidsgiver. Dette er betenkelig når en ser at definisjonsmakten på hva en barnehage er og skal være for barn er spredd til flere aktører i omgivelsene. Styrere må og skal være en del av det store fellesskapet. Styrerne kan ha nytte av å få økt kompetanse på hvordan styringssystemet i kommunene er bygd opp, og hvordan de kan være premissleverandører og aktører i det administrative og politiske miljøet. En videreføring og satsing på lederutdanning for styrere er viktig. Videre er det behov for mer forskning på ledelse i barnehagen. Det blir spennende å se resultatene fra forskningsprosjektet "Management for learning", som er et stort pågående prosjekt med fokus på styring og ledelse i barnehagektoren i forhold til barnehagen som læringsarena.

Litteraturliste

- Bleken, Unni. (2005). *Førskolelærer og leder : en kompleks og viktig oppgave*. Oslo: Pedagogisk Forum.
- Bolman, Lee G., & Deal, Terrence E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Busch, Tor, Vanebo, Jan Ole, & Dehlin, Erlend. (2010). *Organisasjon og organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Børhaug, Kjetil. (2013). Barnehageleiarens plass i det barnehagepolitiske feltet. *Barnehagefolk 2/2013: 50-53*. Pedagogisk Forum
- Børhaug, Kjetil, Helgøy, Ingrid, Lotsberg, Dag Øyvind, Homme, Anne, & Ludvigsen, Kari. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Børhaug, Kjetil, & Lotsberg, Dag Øyvind. (2010). Barnehageledelse i endring. *Nordisk barnehageforskning 3(3): 79-94*.
- Gotvassli, Kjell-Åge. (1990). *Ledelse i barnehagen*. Oslo: TANO.
- Gotvassli, Kjell-Åge. (2006). *Barnehager, organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforl.
- Halkier, Bente. (2010). *Fokusgrupper*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- James, Allison, Jenks, Chris, & Prout, Alan. (1998). *Theorizing childhood*. Cambridge: Polity Press.
- Klausen, Kurt Klaudi. (2001). *Skulle det være noget særligt? : organisation og ledelse i det offentlige*. Kbh.: Børsen forlag.
- Klausen, Kurt Klaudi. (2010). *Strategisk ledelse : de mange arenaer*. Odense: Syddansk universitetsforlag.
- Korsvold, Tora. (2008). *Barn og barndom i velferdsstatens småbarnspolitik: en sammenlignende studie av Norge, Sverige og Tyskland 1945-2000*. Oslo: Universitetsforl.
- Kunnskapsdepartementet. (2009). *Kvalitet i barnehagen* (St.meld. nr 41 (2008-2009)). Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet. (2013). *Framtidens barnehage*. (Meld. st. 24 (2012-2013)). Oslo: Kunnskapsdepartementet.

- Kvale, Steinar, & Brinkmann, Svend. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lotsberg, Dag Øyvind. (2005). Ledelsesteori–hva slags ledere passer i kommunene? *Det kommunale laboratorium* (Vol. 2).
- Lov om barnehager. (2005). *Lov om barnehager (Barnehageloven)*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Moen, Kari Hoås. (2000). *Styring og samarbeid i barnehagesektoren*. [Oslo]: Universitetsforl.
- Møller, Jørn. (2009). *Ledelsesroller og lederidentitet i dagtilbud under forandring: identitetsdannelse og identitetsledelse i daginstitutioner på 0 til 6 års området*. Roskilde Universitet, Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier.
- Nilssen, Vivi Lisbeth. (2012). *Analyse i kvalitative studier : den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforl.
- Postholm, May Britt. (2010). *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforl.
- Repstad, Pål. (2007). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skybakmoen, Hilde, & Behrens, Anne. (2010). Ledelse i barnehagen. I Ø. Kvello (Ed.), *Barnas barnehage 1. Målsettinger, føringer og rammer for barnehagen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Solbrekke, Tone Dyrdal, & Østrem, Solveig. (2011). Profesjonsutøvelse mellom profesjonelt ansvar og regnskapsplikt. *Nordic Studies in Education*, 3, 194 - 209. Hentet fra: <http://www.idunn.no/ts/np/2011/03/art03>
- Strand, Torodd. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Tjora, Aksel Hagen. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Vike, Halvard. (2004). *Velferd uten grenser: den norske velferdsstaten ved veiskillet*. Oslo: Akribe.
- Østrem, Solveig, Bjar, Harald, Føsker, Line I Rønning, Hogsnes, Hilde D, Jansen, Turid Thorsby, Nordtømme, Solveig, & Tholin, Kristin Rydjord. (2009). *Alle teller mer: En evaluering av hvordan Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver blir innført, brukt og erfart*. Høgskolen i Vestfold.

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Vedlegg 2: Skjema for bakgrunnsinformasjon om forskningsdeltakerne

Vedlegg 3: Intervjuguide fokusgruppeintervju

Vedlegg 4: Intervjuguide dybdeintervju

Vedlegg 1.

Hell, 01.02.2013

Informasjon og forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave ved pedagogisk institutt ved NTNU

Mitt navn er Laila Skjei Flormælen og jeg er masterstudent ved pedagogisk institutt ved NTNU. Jeg skal skrive en masteroppgave i førskolepedagogikk, og temaet er: "Den kommunale styreren og strategisk ledelse av barnehagen som læringsarena."

Hensikten med prosjektet er å få mer kunnskap om hvordan styreren erfarer og opplever arbeidet med strategisk ledelse av barnehagen som læringsarena, og hovedfokus vil være styrerens arbeid knyttet til eksterne aktører og arenaer.

Jeg vil anvende kvalitativ forskningsmetode, med et innledende fokusgruppeintervju av ca. 4 forskningsdeltagere. Dette vil vare i omtrent 1,5 time. Her ønsker jeg at begreper som "strategisk ledelse", "arena", "barnehagen som læringsarena", skal diskuteres. Deretter vil jeg gjøre mer dyptgående intervju med hver enkelt styrer for å få kunnskap om den enkeltes forståelse av arbeidet med strategisk ledelse av barnehagen som en læringsarena. Intervju med hver enkelt vil bli avtalt i etterkant av fokusgruppeintervjuet.

Ingen enkeltpersoner eller organisasjoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige masteroppgaven. Alle data (notater, lydfiler og transkripsjoner) vil bli slettet ved prosjektets slutt, juni 2013. Å stille opp på dette forskningsprosjektet er frivillig, og det er fullt mulig å trekke seg underveis.

Prosjektet er godkjent av pedagogisk institutt, og blir veiledet av Kari Hoås Moen, førstelektor ved DMMH og førsteamanuensis Monica Seland.

Vedlagt er en samtykkeerklæring som jeg vil ve deg om å signere før intervjuene gjennomføres.

Med vennlig hilsen

Laila Skjei Flormælen

.....
Samtykkeerklæring

Jeg har lest og forstått informasjonen om prosjektet, og ønsker å stille til intervju. Jeg er kjent med studiens hensikt og at jeg når som helst kan trekke meg under intervjuet. Jeg er også inneforstått med at jeg har anonymitet samt at lydopptak og transkripsjoner slettes ved prosjektets slutt.

.....
Dato

.....
Signatur

Vedlegg 2.

Bakgrunnsinformasjon om forskningsdeltakerne

1. Kjønn:.....
2. Alder:
3. Når ble du ferdig utdannet førskolelærer?.....
4. Har du noen form for tilleggsutdanning innen ledelse? Hvilken?
.....
5. Hvor mange år har du jobbet som leder i barnehage?.....
6. Hvor stor er barnehagen du er leder for? (Antall ansatte).....
7. Er du leder for et eller flere hus?.....

Vedlegg 3.

INTERVJUGUIDE TIL FOKUSGRUPPEINTERVJU

Barnehagen som læringsarena

- Hvordan forstår du begrepet ”barnehagen som læringsarena”
- Hvordan oppleves kommunen som eier i forhold til barnehagen som læringsarena?
- Er dette forenlig med forventninger og krav fra sentrale myndigheter?
- Er styrer med som premissleverandør i barnehagesaker i kommunen?

Aktører/interessenter

- Hvilke eksterne aktører har forventninger til deg i din rolle som styrer i barnehagen som *læringsarena*? – tegne opp interessentmodellen?
- Hvilke interessenter betyr mest for deg? Hvilken agenda har disse interessentene?
- På hvilke arenaer møter du de sentrale aktørene som påvirker deg som leder?
- Hvem støtter du deg til i arbeidet som leder? Ulike nettverk?

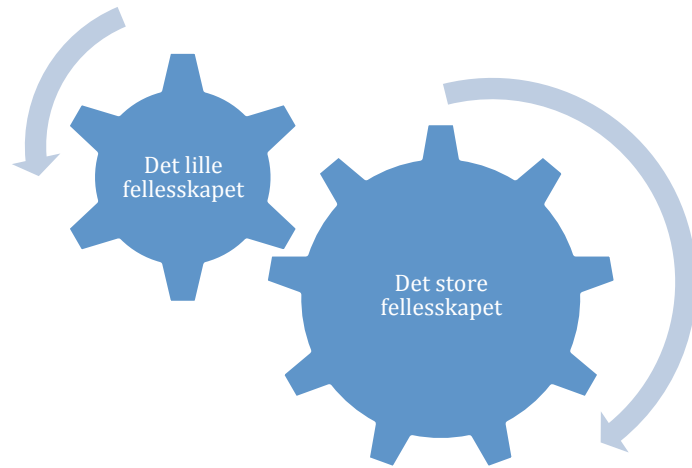
Strategisk ledelse

- Hva legger du i begrepet strategisk ledelse?
- Hvordan utfordrer ulike aktører syn på barnehagen som læringsarena deg i det strategiske arbeidet med ledelse?
- Opplever du at du er ”herre i eget hus”?

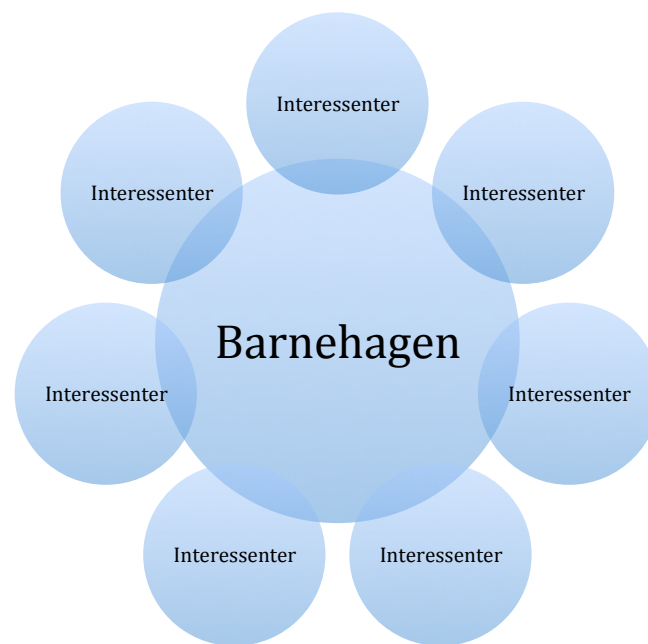
Aktuelle øvelser: (til diskusjon)

- Det store og det lille fellesskapet – illustrasjon
- Interessentmodellen

Det lille og store fellesskapet (Klausen, 2001)



Interessentmodellen (Skybakmoen & Behrens, 2010)



Vedlegg 4.

INTERVJUGUIDE - INDIVIDUELLE INTERVJU

Barnehagen som læringsarena

Har du gjort deg noen refleksjoner siden sist?

- Kan du si litt om ditt syn på læring i barnehagen?
- Hva legger du i begrepet ”barnehagens egenart”?
- Hva tenker du om de sentrale myndigheters økte krav til barnehagen som læringsarena?
- Hvordan tolker du din lederrolle i forhold til sentrale myndigheters økte krav til barns læring i barnehagen? Hva gjør du?
- Har dere utarbeidet et felles læringssyn i barnehagen?
- Hva slags rolle har du i utviklingen av barnehagens læringssyn?
- Hvilke muligheter ser du i myndighetenes økte krav til barns læring i barnehagen?
- Hvilke utfordringer ser du i myndighetenes økte krav til barns læring i barnehagen?
- Hvordan forholder du deg til endringene som har skjedd de siste årene med tanke på full barnehagedekning? Fra fokus på kvantitet til kvalitet?
- Hvilke initiativ og innspill kommer du med til eier når det handler om barnehagen som læringsarena? Blir innspill tatt til følge av eier?

Aktører

- Hvem er de viktigste eksterne aktørene for deg som leder av barnehagen som læringsarena?
- Hvem forholder du deg til som eier?
- Hvilke aktører utenfor barnehagen har påvirket barnehagens læringssyn? Hvor er ideene hentet fra?
- Er det andre eksterne aktører som har stilt krav om økt fokus på læring i barnehagen?
 - Hvor viktige har disse vært for ditt arbeid som leder for utvikling av barnehagen som læringsarena?
- Hvilke forventninger til deg som *leder* av barnehagen som læringsarena møter du hos de aktuelle aktørene? (Administrasjon, politikere)

- Hvordan håndterer du disse aktørenes eventuelle motstridende interesser i barnehagen som læringsarena?
- Hvordan opplever du din rolle i oppvekstsenteret i forhold til enhetsleder og eventuelt andre styrere/rektorer? Hvilken rolle spiller du i dette samarbeidet?
- Har kommunen noen føringer på hvordan samarbeidsutvalg skal brukes?
- Hvordan bruker du samarbeidsutvalget i barnehagen?
- Tenker du strategisk i forhold til hvem du knytter kontakter med?
- Hvilke nettverk er viktige for deg når det gjelder ledelse av barnehagen som en læringsarena?

Ledelse i forhold til barnehagens omgivelser

- Hvilke visjoner har du for barnehagen din? Hvordan har du kommet fram til disse visjonene? Hva betyr de for deg som leder?
- Kan du fortelle meg om du har lagt langsiktige planer for denne barnehagen knyttet til barns læring? Hvilke?
- Hvordan jobber du med de (eventuelle) langsiktige planene i barnehagens omgivelser?
- I fokusgruppeintervjuet snakket vi om det lille og det store fellesskapet. Hva må til for at du som styrer skal delta enda mer i det store fellesskapet?
- Hvordan arbeider du for å sikre barnehagens behov og interesser på ulike måter?
- Hvordan jobber du for at barnehagen skal være en del av kommunen som helhet?
- Hvordan bidrar du og din barnehagen til nyskaping i kommunen når det gjelder barnehagen som en læringsarena?
 - Har du eksempler på noe du har gjort som leder av barnehagen som læringsarena som har vært førende for andre barnehager?
- Deltar du som styrer på arenaer der beslutninger tas? Hvilken rolle har du når beslutninger skal tas?

Til slutt

Er det andre ting du har lyst til å legge til?

Hvordan synes du det var å snakke om de